

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**Evaluación de la gestión gerencial de los centros de  
producción y su incidencia en el presupuesto de las  
universidades públicas en las regiones Huánuco y  
Pasco: (2003-2005)**

**TESIS**

para optar el grado académico de Magíster en contabilidad con Mención en  
Contabilidad de Gestión

**AUTOR**

Miguel Ángel Manrique Ramos

**Lima-Perú**

**2008**

A la memoria de mi padre Victorino y mi hijo Alvaro, quienes guían mi destino desde la eternidad.

A mi madre Marcelina Gregoria, por su fortaleza, cariño y sus sabias enseñanzas.

A María Rosario, mi esposa y Patricia, mi hija por su comprensión y cooperación durante la concepción y desarrollo de la presente investigación

Mi agradecimiento al Dr. Carlos Alfonso Egúsquiza Pereda, por el asesoramiento de la presente tesis. De igual manera a los miembros del honorable jurado calificador por sus aportes oportunos que permitieron mejorar la calidad del presente trabajo de investigación.

## INDICE

	Pág.
Resumen	08
Summary	09
Introducción	10

### **CAPITULO I.- CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DE LAS REGIONES HUANUCO Y PASCO**

1. Ubicación geográfica.	
a. Región Huánuco.	12
b. Región Pasco.	12
2. Principales características de las regiones Huánuco y Pasco	
a. Económicas	13
b. Sociales	19
c. Turismo	21
d. Educación básica	25
e. Problemática del sistema educativo básico y universitario	28
3. Breve historia de las universidades de las regiones Huánuco y Pasco.	
a. Universidad Nacional Agraria de la Selva	30
b. Universidad Nacional Hermilio Valdizan	32
c. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	33

### **CAPITULO II.- PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

1. Problema principal	35
2. Problema secundario	35
3. Objetivos de la investigación	36
4. Hipótesis de la investigación	36
5. Metodología aplicada	38
6. Muestra	40

### **CAPITULO III.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

1. Marco teórico	
a. Concepción del sistema educativo nacional.	
1. Generalidades	48

2. La educación peruana	49
3. Problema estructural de la educación peruana	52
b. Gestión gerencial en las universidades	54
c. Concepción de gestión gerencial moderna	59
d. Dirección y liderazgo	60
e. Potencial humano como factor estratégico	
1. Antecedentes teóricos sobre el factor humano	63
2. Organización aprendiente	63
f. Fundamentos de políticas y estrategia empresarial.	
1. Política empresarial	64
2. Estrategia empresarial	65
g. Ausencia de la formulación y evaluación de proyectos de inversión	66
h. Presupuesto universitario	
1. Alcances del financiamiento universitario	67
2. Financiamiento del presupuesto: ordinario y recursos propios.	69
i. Naturaleza, objetivos y estructura orgánica de los Centros de producción	72
j. Centros de producción de bienes estudiados	76
2. Marco conceptual	77

#### **CAPITULO IV.- RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

1. Análisis de la participación negativa de los centros de producción.	79
2. Evaluar el manejo del potencial humano.	88
3. Cuantificación de pérdida de tiempo y consumo de recursos al crear los centros de producción sin la formulación y evaluación de proyectos de inversión.	91

#### **CAPITULO V.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

1. Análisis e interpretación de los resultados.	96
2. Contrastación de la hipótesis general.	108

CONCLUSIONES	111
--------------	-----

RECOMENDACIONES	113
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	115
--------------	-----

ANEXOS N° 01 al 07	119/158
--------------------	---------

## RELACION DE ANEXOS

	Pág.
01. Región Huánuco.	
a. Clasificación de los suelos por uso mayor.	123
b. Producción agrícola 2003-2005.	124
c. Volumen de la producción minera 2003-2005.	125
02. Región Pasco 2003-2005.	
a. Volumen de producción mineral.	126
b. Recursos humanos en salud del Ministerio de Salud y Es salud.	127
c. Recursos Humanos en salud x 10,000 habitante.	128
03. Cuadros estadísticos e indicadores económicos sociales de las regiones Huánuco-Pasco 2003-2005.	
a. Producción de principales productos pecuarios.	129
b. Comercialización de truchas.	130
c. Transferencia de canon minero a las universidades y su impacto en sus presupuestos.	131
d. Recursos humanos en las regiones del centro del país en comparación al promedio nacional.	132
e. Indicadores de pobreza total y pobreza extrema.	133
f. Arribo de turistas a los establecimientos de hospedaje.	134
g. Matricula en centros educativos nivel básico con financiamiento público y privado.	135
h. Docentes en centros educativos nivel básico con financiamiento público y privado.	136
i. Instituciones educativas nivel básico con financiamiento público y privado.	137
j. Personal de los centros de producción.	138
k. Centros de producción: principales productos agrícolas.	139
l. Población de vacunos en pie	140
m. Presupuesto ordinario y recursos propios.	141
n. Resumen de Ingresos y egresos de los centros de producción de bienes.	142
o. Evaluación económica - financiero de los centros de producción de bienes.	143

04. Cuadros estadísticos e indicadores de las universidades nacionales de las regiones Huánuco Pasco. 2003-2005.	
a. Cultivo de la hoja de coca.	144
b. Matricula en instituciones con financiamiento público y privado según modalidad.	145
c. Presupuesto nacional sector educación y universidades estatales y sus relaciones porcentuales.	146
d. Crecimiento de alumnado en universidades publicas y decrecimiento del presupuesto publico.	147
e. Presupuesto ordinario y presupuesto de ingresos propios de las universidades publicas.	148
f. Presupuesto de apertura, alumnos matriculados y costo por alumno.	149
g. América Latina: Gastos publico en endeudamiento superior % con el PBI y gasto por estudiante.	150
05. Universidad Nacional Hermilio Valdizan: 2003-2005.	
a. Organigrama estructural de los centros de producción de bienes.	151
b. Presupuesto y gastos por estudiante.	152
c. Balance general consolidado de los centros de producción al 31 de diciembre periodo 2003- 2005.	153
06. Universidad Nacional Agraria de la Selva: 2003-2007.	
a. Presupuesto de gastos por estudiante.	154
b. Estado de ingresos y gastos consolidado de los centros de producción.	155
c. Balance general consolidado de los centros de producción al 31 de diciembre 2003-2005	156
07. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión: 2003-2005	
a. Presupuesto de gastos por estudiante.	157
b. Balance general consolidado de los centros de producción al 31 de diciembre 2003-2005.	158

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consistió en la evaluación de los problemas estructurales y sistémicos de la educación básica y universitaria de las Regiones Huánuco y Pasco, desde el punto de vista gerencial y presupuestal, y su correlato con los **centros de producción** de bienes.

Los resultados de la presente investigación muestran que el Estado no cumple su función principal que es la de fijar políticas educativas adecuadas para el desarrollo económico-social del país. Las universidades estudiadas no están concebidas bajo los principios de una gestión gerencial moderna, que aunado a la escasa asignación presupuestal, no vienen cumpliendo su misión principal de elevar el nivel académico, efectuar investigación científica y desarrollar actividades de proyección social a la comunidad. La desvinculación de las universidades de la realidad regional y nacional y las exigencias del mundo globalizado y competitivo, agravado por la falta de una eficiente gestión gerencial, han motivado la creación de los **centros de producción** de bienes, con el objeto de paliar los escasos presupuestos de las universidades.

En los periodos 2003-2005, los **centros de producción** de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, nos muestra que la evaluación de la gestión gerencial es deficiente y por ende la asignación presupuestal estatal y el aporte financiero y económico de los **centros de producción** a la mejora presupuestal es negativa, debido a que sus operaciones han sido deficitaria – pérdidas - en perjuicio de las funciones básicas de las universidades; resultando por ello además, pérdidas de recursos aportados por las universidades y distracción de tiempo de autoridades, docentes y funcionarios.



## **SUMMARY**

The present investigation work consisted in the evaluation of the structural and systemic problem of the basic education and university education about Huánuco and Pasco regions, from the managerial and presupuestal point of view, and his correlates with the centers of goods production.

The results of the present investigation show that the government does not fulfill his principal function, is to improve democratic educational politics adapted for the economic - social development of the country. The universities studied are not conceived under the beginning of a managerial modern management that joined the less presupuestal assignment; they do not come fulfilling his principal mission to raise the academic level, to effect scientific investigation and to develop activities of social projection to the community. The detachment of the universities of the regional and national reality include the requirements of the globalized and competitive world, aggravated by the lack of an efficient managerial management, have motivated the creation of the centers of goods production in order to increase the budgets of the universities.

In the 2003-2005 periods, the centers of production of the public universities about Huánuco and Pasco regions, show us the evaluation of the managerial management is deficient hence the government presupuestal assignment and the financial and economic contribution of the production centers to the presupuestal improvement is negative, due to the fact that his operations have been deficit - losses - to the detriment of the basic functions of the universities; proving for it; in addition, losses of resources contributed by the universities and distraction of authorities time, teachers and civil servants.

## INTRODUCCION

La presente investigación titulada: “**Evaluación de la gestión gerencial de los centros de producción y su incidencia en el presupuesto de las universidades públicas en las Regiones Huánuco y Pasco**” (2003 – 2005)”, la hemos desarrollado bajo el enfoque del espacio y tiempo en la Regiones Huánuco y Pasco en el periodo 2003-2005, siendo la premisa fundamental el estudio y evaluación del sistema educativo peruano, los efectos de la escasa asignación presupuestal y la presencia deficitaria de los centros de producción. Dentro de los objetivos secundarios hemos logrado evaluar e identificar: la participación negativa de los centros de producción en los periodos estudiados, realizar un diagnostico de la gestión gerencial de los centros de producción, en cuanto a liderazgo y establecimiento y ejecución de políticas y estrategias.

Evaluar en cuanto a los recursos humanos, para determinar las condiciones laborales apropiadas para promover el proceso de enseñan aprendizaje, mediante una política de capacitación permanente y continua de docentes y personal administrativo en cuanto a la gestión empresarial moderna; así como la concepción y desarrollo de proyectos de investigación científica conducentes a la mejora e innovación de nuevas técnicas, teorías y doctrinas para el desarrollo económico-social del país.

Cuantificar la pérdida de tiempo y consumo de recursos por parte de las autoridades, docentes y funcionarios en actividades improductivas al crear los “centros de producción” sin la **formulación y evaluación de proyectos inversión**, en detrimento de las funciones básicas de las universidades, como son: elevar el nivel académico de los docentes, realizar investigaciones científicas y efectuar proyección social a la comunidad.

El presente trabajo de investigación, que presentamos a consideración del distinguido jurado y de la comunidad universitaria; esta compuesta en capítulos, títulos y subtítulos; en tal sentido se tiene en el **Capítulo I** caracterización y diagnostico de las Regiones Huánuco y Pasco: ubicación geográfica, principales características y breve historia de las universidades de las Regiones Huánuco y

Pasco. **Capítulo II** Planteamiento metodológico: Problema principal, problema secundario, objetivos de la investigación, hipótesis de la investigación, metodología aplicada y análisis muestral. **Capítulo III** Marco teórico y conceptual: Concepción del sistema educativo nacional, gestión gerencial de las universidades, concepción de la gestión gerencial moderna, dirección y liderazgo, potencial humano como factor estratégico, fundamentos de políticas y estrategias empresariales, concepción y evaluación de proyectos de inversión, presupuesto universitario, naturaleza objetivos y estructura orgánica de los centros de producción y centros de producción de bienes. **Capítulo IV** Resultado de la investigación: Alcance de los objetivos específicos de la investigación. **Capítulo V** Análisis e interpretación de los resultados. Por ultimo presentamos las conclusiones, recomendaciones, su respectiva bibliografía y anexos.

## **CAPITULO I: CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO DE LAS REGIONES HUÁNUCO Y PASCO.**

### **1. Ubicación geográfica**

#### **a. Región Huánuco**

Esta región está ubicada en la parte centro oriental del Perú, rodeada por los ríos Marañón, Pachitea y Huallaga, comprende dos regiones: la selva con 14,867 Km<sup>2</sup> y la sierra con 22,020 Km<sup>2</sup>, sumando un total de 36,887 Km<sup>2</sup> que representa el 3% de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> del territorio peruano, tiene una población de 833,640 habitantes, que viene ser el 3% de la población nacional (de 27'546,574 al 30 junio 2004), con una densidad poblacional de 22.60 hab./km<sup>2</sup>, con 11 provincias y 76 distritos los que conforman la región Huánuco<sup>1</sup>. Sus límites son: por el oeste con las regiones de Lima y Ancash, al norte con las regiones de la Libertad, San Martín, Ucayali y Loreto; al sur con Pasco; al este con Ucayali. La altitud oscila entre los 250 y 3,831 m.s.n.m.

#### **b. Región Pasco**

Ubicada entre la zona central del territorio peruano y la vertiente oriental de los Andes, abarca dos regiones naturales, la sierra con 9,353 Km<sup>2</sup> comprendido por las provincias de Pasco, Daniel A. Carrión y el distrito de Chontabamba (Oxapampa); y la selva con 15,965 Km<sup>2</sup> que abarca parte de la provincia de Oxapampa, sumando un total de 25,318 Km<sup>2</sup>, que representa el 2% del territorio nacional (1'285,215.60 km<sup>2</sup>), tiene una población de 277,475 habitantes, que viene ser el 1% de la población nacional (27'546,574 al 30 junio 2004), con una densidad poblacional de 10.96 hab./km<sup>2</sup>, con 3 provincias y 28 distritos<sup>2</sup>. Sus límites son: al norte con la región Huánuco, al sur con la región Junín, al oeste con la región Lima y por el este con la región Ucayali. La altitud oscila entre los 450 y 4,338 m.s.n.m.

### **2. Principales características de las Regiones Huánuco y Pasco.**

Las principales características de las Regiones Huánuco y Pasco que se relacionan con la investigación son:

<sup>1</sup> INEI. "Compendio Estadístico 2004" Pág. 32, 33,36.

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 32, 33, 36.

## a. Económicas.

### 1. Región Huánuco.

EL PBI regional, fue S/.4,099 (2004)<sup>3</sup>. La Región Huánuco aporta al PBI nacional con el 1.1% del total de las actividades económicas<sup>4</sup>. Siendo los sectores agricultura, manufactura, construcción y comercio las que más aportaron al PBI regional.

#### a. Producción agrícola.

La superficie agrícola de la Región Huánuco, según el Censo Nacional Agropecuario 1994 fue de 390,460 has, que representa un 7.13% de 5'476,977 has<sup>5</sup> que es el total tierras cultivables a nivel nacional. En la Región Huánuco, solo un 29% del total de los suelos es cultivable, de los cuales el 14 % son bajo riego y 86% en seco; mientras que la superficie no agrícola fue de 953,328 has, que representa un 71% del total de suelos, de los cuales corresponde un 52% de pastos naturales, 34% a montes y bosques y 14% a otra clase de tierras (**Anexo Nº 01.a**).

Los principales productos agrícolas cosechados de mayor volumen de producción de la Región Huánuco, en el periodo 2003 - 2005 que tuvieron mayor influencia en la formación del PBI, se ilustra en el **Anexo Nº 01.b** en tm y porcentajes, donde se muestra que el promedio de la producción nacional agrícola fue de 9,854,435 tm. y la Región Huánuco 712,222 tm lo que representa un aporte del 7.2% de la producción nacional agrícola referidos a los periodos indicados.

En general la actividad agrícola es de pequeña escala, debido al poco espacio cultivable y lo accidentado del terreno. Los gobiernos de turno no se han preocupado de la ampliación de la frontera agrícola,

<sup>3</sup> Región Huanuco [en línea]. Recuperado el 10 de setiembre del 2007, de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/regiones/HUANUCO.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/regiones/HUANUCO.pdf)

<sup>4</sup> Huánuco: Compendio Estadístico 2005-2006. INEI: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

<sup>5</sup> Portal Ministerio de Agricultura (14-08-2007) "*Agrícola*" Lima Perú, [en línea]. Recuperado el 14 de Agosto del 2007, de <http://www.portalagrario.gob.pe/agricola/>

promoviendo inversiones en la construcción de carreteras y vías de acceso para el traslado de los productos agrícolas al mercado, que permitirá una mayor extensión de tierra agrícola e incremento de la productividad.

Uno de los productos mas destacados de esta región es la papa, donde la producción promedio de los años 2003 - 2005 fue de 439,000 tm que representa el 14% de la producción nacional que fue de 3'098,000 tm (**Anexo Nº 01.b**). La superficie cosechada de papa se duplica en la década, pasando de 15 mil has a 50 mil en los últimos tres años en promedio. Esto ocasionado principalmente por el retorno de los desplazados por el terrorismo, así como el mejoramiento de las vías de comunicación que permiten ingresar a los mercados de Lima.

Asimismo la producción se incrementa de 110 mil toneladas en 1,990 a más de 400 mil en el 2005, es decir que el incremento fue mayor al 260%. Esto debido principalmente al incremento en la productividad y la mayor siembra de este tubérculo. La productividad de papa en esta región ha crecido significativamente debido al uso de variedades de mayor productividad como la "Canchan" en donde los rendimientos promedio de la región alcanzan las 20 toneladas por hectárea.

Otro cultivo de importancia es la hoja de coca, considerado como un problema sociopolítico, no es la responsable de toda la violencia que hay en el país. "La droga lleva a la violencia y a la muerte, pero no la hoja de coca...hay que distinguir bien la hoja de la coca de la cocaína y esa distinción no la quieren hacer, me parece absolutamente injusto que así sea"<sup>6</sup>.

La extensión de cultivos de coca en el Perú para el 2005 ha sido calculada en 48,242 has, lo que representa una disminución del 4.1% con relación al año 2004 que fue 50,300 has (**Anexo Nº 04.a**), esta

---

<sup>6</sup> Rodrigo Montoya (30 junio 2005). "*Producción de hoja de coca nunca fue ilegalizada*", [en línea]. Lima Perú: Noticias UNMSM. Recuperado el 14 Agosto del 2007, de <http://www.unmsm.edu.pe/Noticias2005/junio/d30/veramp.php?val=1>

disminución se debe a la aplicación de la política norteamericana por medio de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) donde la erradicación del cultivo es una de sus prioridades.

El Alto Huallaga es la mayor productora de hoja de coca representado una extensión de 16,039 has, que equivale a un 33.20% de la producción nacional; seguido del valle de Apurímac ENE con una producción de 32.2% y el Valle de La Convención Lares con 25.9% (**Anexo N° 04.a**).

Hoy el Estado pretende sustituir el cultivo de hoja de coca por cultivos alternativos como café, té, cacao, tabaco, palmito o árboles frutales como piña o plátano, etc. Sin embargo, este tipo de cultivos requieren de protección contra plagas, técnicas de cultivo, canales regadío, etc. Y es claro que elegir el cultivo alternativo es también un problema, porque se debe elegir aquel producto que tenga éxito en el mercado nacional. Además se requiere carreteras y vehículos para transportar el nuevo producto alternativo al consumidor final y la realidad es que el campesino peruano carece de medios para impulsar este tipo de economía agrícola y el estado peruano no tiene presencia en las zonas de influencia para promover la sustitución eficaz de los cultivos. Se requiere capacitación de la mano de obra y la formación de microempresas capaces de comercializar el producto.

#### **b. La actividad pecuaria.**

La actividad ganadera de la Región Huánuco es escasa, se desarrolla en una extensión de 495,039 has de pastos naturales (**Anexo N° 01.a**), la explotación tecnificada en establos y galpones son escasos. Los productos pecuarios más significativos de la región son: porcino, vacuno y el ovino que representan el 1.07%, 0.45% y 0.72% de la producción nacional respectivamente (**Anexo N° 03.a**).

La producción pecuaria es insuficiente para la satisfacción de la demanda de alimentos de carnes, leche, huevos y sus derivados para

la población de esta región, ya que según el **Anexo N° 03.a** muestra que la producción pecuaria representa solo el 0.15% de la producción nacional. Esto se debe a una total indiferencia de parte del gobierno de turno al no haber establecido políticas agropecuarias para su desarrollo, mediante la tecnificación y la ampliación de la frontera agrícola.

**c. Actividad pesquera.**

El producto que sobresale en esta actividad es la crianza de truchas, especialmente en la piscigranja Molinos. La producción de la región Huánuco se ha visto incrementado en un 59% y 8% durante los años 2004 y 2005 respectivamente (**Anexo N° 03.b**).

**d. Actividad minera.**

Esta región cuenta con centros mineros ubicados en la provincia de Dos de Mayo, con la producción de zinc, plomo, cobre y plata. En las provincias de Huamalies, Huacaybamba, Marañón, Pachitea y Ambo, cuenta con pequeños yacimientos de cobre, zinc y minerales no metálicos como: piedra caliza, arena, etc. También existen lavaderos de oro y yacimiento petroleros en la provincia de Puerto Inca.

La empresa minera mas importante es la Compañía Minera Raura S.A. ubicado en el distrito de San Miguel de Cauri provincia de Lauricocha. Esta empresa tiene una planta concentradora la cual produce concentrados de cobre, plomo, zinc, plata y otros.

Durante los periodos 2003 - 2005, la producción promedio de la región Huánuco con respecto a la producción nacional, fue de 5% de producción de plomo, el 2.2% de zinc, el 2% de plata, el 0.4 % de cobre (**Anexo N° 01.c**).

Como consecuencia de la explotación minera de la empresa Raura S.A., las lagunas de Niñococha, Santa Ana y Caballococha no tienen vida, debido a la impactacion de relaves. Por lo niveles de cromo



hallados en estas lagunas representan un grave riesgo para la salud pública y ambiental de la provincia de Lauricocha.

## **2. Región Pasco.**

EL PBI regional, es de S/.11,130 (2004)<sup>7</sup>. La Región Pasco aporta al PBI nacional con el 1.2% del total de las actividades económicas, siendo el sector minero el que tienen mayor contribuye en la producción nacional.

### **a. Actividad minera.**

La actividad minera de la Región Pasco gira alrededor de empresas ubicadas en su mayoría en la provincia de Pasco, las mismas que producen zinc, plomo, cobre, oro y plata.

Durante los años 2003 - 2005, la producción promedio de la región Pasco fue de 53.3% de producción promedio de plomo del Perú, el 32.9% de zinc, el 23.1 % de plata, el 1.2% de cobre (**Anexo Nº 02.a**). Esta producción trae como consecuencia la depredación irracional de los recursos naturales que constituyen la riqueza del país, sin la justa compensación del valor del bien extraído y sin tener en cuenta el derecho de las generaciones posteriores y se viene explotando hasta su agotamiento total; entre tanto los países ricos hacen sus reservas para las generaciones futuras y para su defensa y riqueza a costa de países subdesarrollados.

Por otro lado, según el ordenamiento jurídico peruano, el Canon Minero es la participación que gozan los Gobiernos Locales (municipalidades provinciales y distritales) y los Gobiernos regionales del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado, por la explotación económica de los recursos mineros (metálicos y no metálicos). Así, efectuada la recaudación del Impuesto a la Renta, el Estado por intermedio del Banco de la Nación, transfiere un porcentaje de los ingresos captados por dicho concepto a las zonas en donde se explotó el recurso minero.

---

<sup>7</sup> Región Pasco [en línea]. Recuperado el 10 de setiembre 2007, de [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/regiones/Pasco.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/regiones/Pasco.pdf)

Entre enero de 1997 y mayo del 2002, el Canon Minero estuvo constituido por el 20% del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría pagado por los titulares de la actividad minera. Sin embargo, a partir de junio del 2002 su distribución quedó establecida en un 50% tal como lo señala la Ley de Canon (Ley N° 27506) y su Reglamento (D.S. N° 005-2002-EF).de la siguiente manera:

- 10% del total recaudado para los gobiernos de la municipalidad o municipalidades distritales donde se encuentra localizado el recurso natural (del cual 30% se destinará a la inversión productiva para el desarrollo de las comunidades).
- 25% del total recaudado para los gobiernos locales de la provincia o provincias donde se encuentra localizado el recurso natural, excluyendo al distrito o distritos productores.
- 40% del total recaudado para los gobiernos locales del departamento o departamentos de las regiones, excluyendo a la provincia donde se encuentra el recurso natural.
- 25% del total recaudado para los gobiernos regionales donde se encuentra el recurso natural (de este porcentaje, el 20% será entregado a las universidades públicas de su circunscripción).

El canon no es un tributo ni un cupo para las empresas mineras, a fin de tener derecho a la explotación de minerales, sino una privación del Estado peruano en la percepción del impuesto a la renta, ya que el 50% de ella el Estado lo destina a las regiones, municipalidades provinciales y distritales e instituciones (universidades) involucradas de la respectiva región productora, tampoco es un sobre costo que pueda afectar a las empresas mineras.

El canon minero, destinado por norma a las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, representó en los años 2004 y 2005 el 0.0011% y el 0.1163% respectivamente del presupuesto total de la universidad Nacional Hermilio Valdizan; en el caso de la universidad Nacional Daniel Alcides Carrión represento en los años 2004 y 2005, el

0.8068% y el 1.7136% del presupuesto institucional respectivamente (**Anexo N° 03.c**).

**b. Actividad agrícola.**

Pasco tiene en su provincia de Oxapampa, recursos forestales muy importantes, en un área aproximadamente de 183,550 has., donde produce plantas como: Caoba, Cedro, Roble Amarillo, Ishipingo, entre otros productos madereros de gran valor comercial.

Entre los cultivos más importantes para el consumo humano tenemos: la papa, el plátano y la yuca, mientras que entre los cultivos más importantes para uso industrial destacan el rocoto, el café y el maíz amarillo duro.

**c. Actividad pecuaria.**

Los productos pecuarios más significativos de la región son: vacuno, porcino y el ovino que representan el 0.11%, 0.10% y 0.17% de la producción nacional respectivamente (**Anexo N° 03.a**).

La producción pecuaria es insuficiente para la satisfacción de la demanda de alimentos de la población de la región Pasco, ya que su producción representa solo el 0.07% de la producción nacional (**Anexo N° 03.a**).

**c. Sociales**

Los problemas sociales de las Regiones Huánuco Pasco, están referidos básicamente a la manera como están respondiendo los gobiernos, tanto regional y nacional a la situación de salud, educación, pobreza y extrema pobreza.

**1. Región Huánuco.**

**a. Salud.**

La Región Huánuco muestra una deficiencia significativa de profesionales de la salud, para atender a la población de esta región, tal como lo muestra el **Anexo Nº 03.d**, donde se puede apreciar que solo existen 3 médicos para cada 10,000 habitantes, cifra que está muy por debajo de lo establecido por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), organismo que sugiere debe existir 10 médicos por cada 10,000 habitantes, igual situación se observa en el grupo ocupacional de enfermeras (os), solo existen 4 enfermeras/10,000 habitantes. Siendo la recomendación de OPS 7 enfermeras/10,000 habitantes, la proporción es menor en los profesionales de Obstetricia de 2/10,000 hab. El déficit de personal profesional por habitante es mayor si hablamos de Nutricionistas, Psicólogos, Biólogos etc.

Si comparamos la proporción de recursos humanos de nuestra región con los de otras regiones del centro del país y a nivel nacional nos damos con la sorpresa que nuestras cifras están muy por debajo de estas, es así que en la Región de Pasco y Junín existen 7 médicos por cada 10,000 hab. Siendo a nivel nacional el promedio de 12 médicos por cada 10,000 hab (**Anexo Nº 03.d**).

#### **b. Evaluación de la pobreza.**

Huánuco es el segundo departamento más pobre del Perú, seguido de Huancavelica, con una tasa de pobreza total de 77.6% y la de pobreza extrema en 49.60% para el año 2004 (**Anexo Nº 03.e**). Siendo, por lo tanto una de las características principales de la región la pobreza y pobreza extrema. Si bien en el 2004 se registra un descenso respecto al 2003 en la incidencia de la pobreza, pero la tasa sigue siendo altísima en el contexto nacional.

Las causas de la pobreza en la Región Huánuco se debe a que la economía de Huánuco se sustenta en la actividad primaria con un 46.1%, seguida por los servicios con 45.2% y con un escaso 8,7% en la actividad de la transformación, correspondiendo de esto un 5% a la actividad manufacturera y un 3.7% a la construcción. Debido a la

carencia de unidades de producción, no existe el valor agregado a la materia prima e insumos de la región, esta realidad hace que no se generen mayores puestos de trabajo, lo cual redundando en la baja capacidad adquisitiva de la población.

## **2. Región Pasco.**

### **a. Salud.**

En el Departamento de Pasco para el año 2005, laboraban en total 141 médicos, que representa un 0.8% del total de médicos del Perú; 188 enfermeros, que significa un 1.1% del total del Perú; 76 obstetrices, que equivale a un 1.3% de obstétricas a nivel nacional (**Anexo 02.b**).

La disponibilidad de profesionales de la salud (del MINSA y de EsSalud) durante el año 2005 fue de 5.3 médicos por cada 10 mil habitantes, en el caso de los enfermeros 7 por cada 10 mil habitantes, 2.8 por cada 10 mil habitantes en el caso de las obstetrices y 0.9 por cada 10 mil habitantes en el de los odontólogos (**Anexo Nº 02.c**).

### **b. Pobreza.**

La población de la región Pasco, para el año 2004 indica que más del 61.6% son pobres, dentro de los cuales el 27.3% son extremadamente pobres (**Anexo Nº 03.e**).

### **c. Turismo.**

#### **1. Región Huánuco.**

La Región Huánuco es importante no sólo por su ubicación geográfica y su pasado histórico, sino también por la exuberante vegetación selvática, las verdes montañas que lo rodean, su agradable clima y cielo celeste.

Por ello, el flujo de turistas en esta región se ha incrementado en los últimos años, así como lo muestra el **Anexo Nº 03.f** en la cual en el año 2003, el arribo de turistas nacionales y extranjeros representa un 1.69%

del turismo nacional; en el año 2004, representa un 1.78% y el año 2005 un 1.72% del arribo de turistas a nivel nacional.

Los lugares turísticos mas destacados son:

- **Puerta de entrada a la selva.-** Huánuco es una típica ciudad de quebrada andina, decorada por hermosas montañas. A cuatro kilómetros de la ciudad se hallan pequeños vestigios de templos, considerados los más antiguos de América. El más importante es el Templo de las Manos Cruzadas, investigado durante los años sesenta por una misión japonesa y considerado un hito en el proceso de ascensión de las culturas selváticas hacia los Andes.
- **Provincia de Huanuco.-** La Plaza de Armas que fue construida en 1846, está ordenada con árboles de ficus y Jacaranda, y tiene una impactante pileta de granito de cuatro metros de altura; la Catedral, con una interesante colección pictórica de la escuela cusqueña; el museo de ciencias naturales con mas de 10,000 piezas de exposición; las iglesias de San Francisco (con sus altares decorados en pan de oro), Cristo Rey (altar principal bañado en oro), San Sebastián, La Merced y San Cristóbal.
- **El jardín botánico de la ciudad de Tingo María.-** Alberga en sus dos hectáreas de extensión más de dos mil especies de flora tropical, forestal, ornamentales, plantas silvestres nativas y especies de fauna como monos, loros y diversidad de aves atractivas de la zona.
- **En los alrededores.-** Sobresale la ciudad de Tingo María, capital de la provincia de Leoncio Prado, a orillas del río Huallaga, está rodeada por la cadena montañosa Bella Durmiente. En las cumbres de esta cadena, la llamada Pumi Ringui, se dibuja el perfil de una joven y hermosa mujer tendida de espaldas; la cueva de las lechuzas, en la provincia de Leoncio Prado, ubicada a seis kilómetros de Tingo María, es una gigantesca gruta de piedra caliza que alberga una importante

colonia de aves similares a las lechuzas; el pueblito Tomay Kichwa (Ambo) se ubica una casa solariega donde vivió Micaela Villegas, la Perricholi; el boquerón del padre Abad, a 196 kilómetros de Tingo María, es un estrecho cañón recubierto de vegetación y bellas caídas de agua; los restos arqueológicos de Kotosh (conjunto de estructuras donde destaca el Templo de las Manos Cruzadas, primera escultura de América); la Pampa de Huánuco (resto arqueológico donde se aprecia la planificación de una ciudad inca con sus casas, calles y edificios); y diversos petroglifos en Marabamba, Cuerno Torcio, Diablomachay, atún Jasha, Mishimachay, Lluyagmachay, Lauricocha y Buena Vista.

- **Las principales fiestas.-** Destaca la fiesta de los Negritos que representa la autentica expresión artística y popular de la capital; el carnaval huanuqueño que se celebra durante el mes de enero; semana Santa, fiesta religiosa en el mes de abril; la festividad del Señor de Chacos, es un solemne acto religioso en honor al patrón San Rafael (el 3 de mayo en el pueblo de Chacos, distrito de San Rafael, provincia de Ambo); semana turística de Puerto Inca, festejos, bailes folclóricos, paseos guiados, entre los días 22 y 25 de junio.

## 2. Región Pasco.

La Región Pasco con su capital Cerro de Pasco, es la ciudad mas alta del mundo, atrae la atención por los contrastes entre la ciudad vieja, con la irregularidad de sus trazos, los socavones y las galerías que surcan sus extrañas calles tradicionales, y la ciudad nueva de San Juan de Pampa, con sus rasgos modernos y simétricos, sus iglesias de arquitectura vanguardista y andina, amplias calles, pavimento y servicios eléctricos de primera.

El arribo de turistas nacional y extranjero a la ciudad de Pasco nos muestra el **Anexo N° 03.f**, donde en el periodo 2003, 2004 y 2005 se ha comportando en un 0.65%, 1.35% y 0.69% respectivamente del total nacional.

Los principales atractivos turísticos de la región Pasco son:

- **Bosque de Piedras de Huayllay.** Ubicado sobre una altitud de 4,335 msnm. Es un enjambre pétreo de multiformes rocas que la naturaleza las ha moldeado en forma imponente en una extensión de 60 km<sup>2</sup>. Es una belleza natural declarada Parque Nacional en 1939, el que permite apreciar formas tan variadas como elefantes, rostros humanos, fieras, torres, pórticos, esfinges, dinosaurios, guerreros, etc.
- **Laguna de Patacorcha.** Ubicada en las afueras de la ciudad. Bello paisaje con nevados, flora y fauna. Ideal para la pesca.
- **Templo de San Miguel de Chaupimarca.** Fundado en marzo de 1827, que guarda en su interior valiosas imagen de origen colonial.
- **Oxapampa.** Provincia eminentemente agrícola, ubicada en la ceja de selva y famosa por sus colonizadores alemanes.
- **Pozuzo,** poblado de origen europeo situado en la provincia de Oxapampa. Sus habitantes mantienen las costumbres de sus antepasados.
- **Villa Rica.** Localidad perteneciente a la provincia de Oxapampa, en la zona de selva de Pasco. Caracterizada por su zona eminentemente cafetera.
- **Yanahuanca,** capital de la provincia de Daniel A. Carrión. En su territorio se encuentra el yacimiento de Gollarisquiza. Productor de papas, oca y cebada en abundancia así como de ganadería ovina., capital de la provincia de Daniel A. Carrión.
- **Parque Nacional Yanachaga – Chemillén.** De 122,000 hectáreas, fue creado en 1986 y protege especies de animales y restos arqueológicos. Dentro de ella viven 60 comunidades de indígenas.



- **Valles de Palcazu, Anacayali, Neguachi y Pichis**, conocidas por su producción agrícola, especialmente frutal, así como ganadería.
- **Valle de Huancabamba**, famoso por su producción maderera como Aguano, Cedro, Roble, Tornillo, Ulcumano y Alfaro.

#### **d. Educación Básica.**

El sistema educativo básico comprende la educación pública y privada, que a su vez comprende las modalidades escolarizado y no escolarizado, que abarcan los niveles: inicial, primaria, secundaria, educación superior no universitaria y otras modalidades que incluye la educación especial y ocupacional. Este sistema educativo básico así como el sistema educativo universitario carece de filosofía y de una doctrina que la sustente; además está completamente desvinculado y no permite una educación integral a nivel nacional a fin de optimizar sus recursos y alcanzar una educación de calidad.

Durante el año 2005 (sin incluir a las universidades), el sistema educativo básico atendió a cerca de 8,6 millones de alumnos, de los cuales se matricularon aproximadamente 7,9 millones en educación básica, que incluye los niveles inicial, primaria y secundaria; cerca de 0.4 millones en educación superior no universitaria y 0.3 millones en otras modalidades (especial y ocupacional). El **Anexo Nº 04.b**, nos indica en el año 2005 ha disminuido el número de alumnos matriculados en comparación al 2004 en las modalidades de educación primaria afectando a 58,000 niños y en educación superior no universitaria afectando a 6,000 jóvenes, lo que significa una variación porcentual negativa de -1.38 % y -1.48% respectivamente.

A continuación efectuamos un análisis del sistema educativo básico a nivel de las Regiones Huánuco y Pasco.

#### **1. Región Huánuco.**

La región Huánuco presenta una dramática situación social cuyos indicadores según el Instituto Nacional de Estadística Informática son:

a. Pobreza	79%
b. Pobreza extrema	49%
c. Analfabetismo	50%
d. Desnutrición infantil	30%

La población con estas características en su mayoría están asentadas en el área rural. Estos indicadores señalan las dificultades y riesgos que deben enfrentar las autoridades locales, regionales y gobierno central.

**a. Población estudiantil.**

Durante el periodo de análisis, el sector público financio a 236.3 mil alumnos y el sector privado a 18 mil alumnos. De acuerdo al **Anexo Nº 03.g** vemos un incremento general de la matricula en el periodo 2004 – 2005 en 941 estudiantes, pero este repunte esta dado mas por sector privado, quien financio en dicho periodo a 1,869 estudiantes, en contradicción al sector publico que disminuyo la matricula a -928 estudiantes; constituyendo en términos porcentuales un aumento de 11.60% y una disminución de -0.39% respectivamente. Esto es una clara muestra de la despreocupación del Estado peruano en el financiamiento de la educación.

**b. Numero de docentes.**

En el periodo de análisis, mientras el número de alumnos disminuyeron, el número de docentes fue incrementándose en los centros educativos del sector publico; en cambio en los privados el número de docentes fueron incrementándose a medida que la matricula se incrementaba. En el **Anexo Nº 03.h**, podemos notar que durante el periodo 2004-2005, el numero de docentes del sector publico se incremento en 312 que representa un 3.06% con respecto a 2004; mientras que en el sector privado el incremento fue de 134 docentes que representa un 9.5%, porcentaje muy superior a la inversión publica.

**c. Infraestructura educativa.**

Uno de los elementos básicos para una educación de calidad es la inversión en locales escolares, aspecto que ha descuidado el Estado en los sucesivos gobiernos. En el **Anexo N° 03.i** se puede ver que el sector privado invierte más en infraestructura educativa, siendo un aumento de 29 locales escolares en el periodo 2004-2005 y representa un 15.34%; mientras que el sector publico incremento 25 locales que significa un 0.93% con respecto al año 2004.

**2. Región Pasco.**

**a. Población estudiantil.**

El financiamiento de la matricula de acuerdo al **Anexo N° 03.g** corresponde a una disminución del sector publico en -469 alumnos que representa un -0.52% con respecto al año 2004 y un incremento de la matricula del sector privado en 362 alumnos representando un 7.24% con respecto al año 2004.

**b. Numero de docentes**

En el **Anexo N° 03.h**, podemos notar que durante el periodo 2004 - 2005, el numero de docentes del sector publico se incremento en 104 que representa un 2.25% con respecto a 2004; mientras que en el sector privado el incremento fue de 129 docentes que representa un 30.07%, porcentaje muy superior a la inversión publica.

**c. Infraestructura educativa.**

La infraestructura educativa en la región Pasco se ha incrementado en 104 locales, siendo el sector privado el que invierte más, tal como se muestra en el **Anexo N° 03.i** donde el sector publico aumento 94 locales escolares que representa un 7.01% con respecto al año 2004; mientras que en el sector privado el incremento fue de 10 instituciones educativas que representa el 11.24% respecto al año 2004.

**e. Problemática del sistema educativo básico y universitario.**

El problema de la educación en el Perú, implica a todas las instituciones y procesos involucrados. No es solo un problema técnico pedagógico, sino también socioeconómico y político. La falta de visión, las erráticas políticas educativas, un presupuesto insuficiente, modelos homogeneizadores en un país diverso, un deficiente subsistema de formación docente inicial y continua, entre otros factores, son muestras de un país con un sector educativo en crisis desde hace años.

Los gobiernos de turno han entrenado, no formado, docentes técnicos operativos en currículo, didáctica, evaluación, medios y materiales en gerencia y gestión educativa. Este tipo de formación magisterial se basa en una concepción economicista y tecnocrática de la educación, es urgente cambiarla totalmente porque no incluye la función social, cultural, científica y **humanística** de la educación.

Otro problema que debe ser considerada en toda reforma y desde el inicio, es la falta de articulación entre el aparato productivo y el sistema educativo. No tendría sentido, o lo tendría a medias, reformar un sistema educativo cuyos alumnos terminen estudiando carreras sin demanda en el mercado. Solo con una meta clara en este aspecto, se logrará solucionar el problema del empleo de los egresados del sistema, así como el problema de la investigación e innovación científica y tecnológica, entre otros.

En efecto, el sistema educativo tal como esta concebido actualmente es contrario a los intereses nacionales, no promueven el desarrollo económico-social del país, el deterioro del sistema se refleja en lo siguiente: un peruano promedio al finalizar la educación básica tras once o más años no entiende un texto o no puede realizar cálculos matemáticos elementales; y para lograr un ingreso en las universidades tienen que volver a prepararse en las llamadas academias “pre universitarias”, y luego de cinco o seis años de estudios universitarios se encuentra con una triste realidad: “no hay trabajo para la carrera que culminaron” y terminan efectuando labores que no corresponden a los estudios realizados.

Necesitamos un cambio profundo de un sistema educativo caracterizado por ser de tipo vertical, centralizado e impositivo hacia una educación horizontal, de calidad, descentralizado y flexible. Para ello los gobiernos de turno deben orientar que la política económica ayude al desarrollo económico-social, inyectando mayores recursos presupuestarios al sistema educativo básico y universitario.

Con respecto a la educación superior, las misiones esenciales de las universidades son: educar, formar, emprender investigaciones y en particular, contribuir al desarrollo duradero y al mejoramiento de la sociedad en su conjunto, en tanto servicio público, debe ser preservadas y fortalecidas por un apoyo real y sostenido por el Estado, a fin de lograr la formación de profesionales altamente calificados y ciudadanos responsables. La universidad debe responder ante todo a las necesidades sociales y no a los de la empresa.

En los últimos años se ha producido un proceso de masificación de la educación básica y el origen del explosivo crecimiento cuantitativo de la educación superior. Es así que, a diciembre del 2006, hay 35 universidades públicas y 48 privadas, haciendo un total de 83 universidades. Este explosivo aumento de universidades y la expansión de la matrícula universitaria, lamentablemente lo que se ha masificado en nuestro país es la menor calidad académica y el subempleo.

Tenemos pues, un sistema universitario que afronta la imposición del modelo neoliberal y de la economía de mercado, que fija como meta de la educación superior, formar para el mercado, y que tiende a privatizar toda actividad. Secuela de esto es la especialización con criterios de rentabilidad profesional, especialización **sin formación cultural**. La especialización, asociada a la globalización, puede tener el pernicioso efecto de construir una comunidad de individuos ilustrados sin la capacidad crítica para analizar la realidad y mantener su identidad cultural.

### **3. Breve historia de las universidades de las regiones Huánuco y Pasco.**

**a. Universidad Nacional Agraria de la Selva.**

La Universidad Nacional Agraria de la Selva, se encuentra ubicada en el valle del Alto Huallaga, estratégicamente situada en le Centro del País, a 1.5 km. de la ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado, región Huánuco.

La UNAS fue creada a iniciativa del Diputado Humberto Ponce Ratto, apoyado por el senador Carlos Showing Ferrari quienes concretaron la dación de la Ley No. 14912 de su Creación, promulgada el 17 de Febrero de 1964. Para su funcionamiento se nominó una Comisión Organizadora constituida por el Ing. Esteban Skarabonya, el Med. Vet. Manuel Moro S. y el Ing. Jorge Aliaga Becerra, en calidad de Secretario, a quienes se les atribuye la implementación y funcionamiento de los primeros cinco años. La Universidad inició su vida académica el 3 de Abril de 1965 con 35 alumnos ingresados a las facultades de Zootecnia y Agronomía.

El Campus Universitario tuvo su origen en el área que ocupaba la ex Estación Experimental Agrícola de Tingo María en una extensión de 456 Has, la que comprendía un bosque reservado intangible y destinado a un Jardín Botánico de gran belleza escénica.

La UNAS, es creada bajo el criterio de enfocar y solucionar problemas de la Selva Alta que ya en aquel entonces sentía el impacto ecológico de la penetración hacia la selva. Por ello confluyen en dos escuelas de la Universidad Nacional Agraria La Molina y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, dos universidades de larga trayectoria y de incidente papel en el desarrollo nacional y formación de profesionales.

El Ing. Alfredo Martínez Gamarra fue el responsable de hacer importantes gestiones para concretizar la transferencia de bienes y el Ing. Guillermo Nishiky A. fue nominado como primer encargado del rectorado. Para entonces la UNAS ya contaba con un internado y comedor que garantizaba la residencia de alumnos procedentes de Tarapoto, Pucallpa, Lima etc.

La Facultad de Agronomía conjuntamente con la de Zootecnia fueron las primeras en crearse en la UNAS con la denominación inicial de Programa Académico de Agronomía. Se tiene avances importantes en investigaciones en maíz, arroz, té, plátano, papaya, café, desarrollando la tecnología apropiada para garantizar el incremento de la productividad en dichos cultivos, la misma que es utilizada en toda la región de selva alta. En la actualidad se está incentivando la investigación en cacao y frutales nativos como alternativa para el agricultor de la zona. La investigación se realiza en un gran porcentaje a través de los trabajos de tesis y trabajos propios de los docentes con que cuenta la facultad.

El 22 de Abril de 1975, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana autorizó el funcionamiento del Programa Académico de Ingeniería de Industrias Alimentarias en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, mediante Resolución No.2223-75-CONUP.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas es la más nueva de esta Universidad y cuenta con más del 50% del alumnado actual. Tiene una infraestructura suficiente para afrontar con eficiencia las labores de enseñanza, investigación y proyección social que requiere la formación de profesionales en las especialidades de Administración, Contabilidad y Economía.

La Facultad de Recursos Naturales Renovables creado con Resolución No. 6392-UNASTM, tiene tres Carreras Profesionales, Ciencias Forestales, Conservación de Suelos y Agua y Medio Ambiente. Cumple un rol preponderante en las regiones de ceja de selva y selva del país, en la lucha por conservar el equilibrio ecológico y los ecosistemas naturales que cada día son amenazados por la mano inconsciente del hombre.

La facultad de Ingeniería en Informática y Sistemas fue creada por Resolución N°003-99-AU-R-UNAS de fecha 04 de setiembre de 1999, considerando el continuo cambio de los procesos empresariales y

Tecnológicos del mundo de hoy que hacen necesario el reenfoque del pensamiento organizacional orientado al pensamiento sistémico.

En tal sentido la Universidad Nacional Agraria de la Selva por intermedio de la Facultad de Ingeniería en Informática y Sistemas está comprometida en la formación de profesionales debidamente capacitados en el área de Tecnología de Información, capaces de afrontar y conducir los retos propuestos por la sociedad en su conjunto, asimismo dotados de un espíritu innovador y de competencia permanente a favor del campo laboral al que día a día se enfrenta.

**b. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.**

La Universidad Nacional Hermilio Valdizan fue creada el 11 de enero de 1961, en el marco de una histórica asamblea cívico - popular convocada por el Comité Pro Universidad Comunal, presidido por el ilustre huanuqueño Dr. Javier Pulgar Vidal.

Dicha asamblea se efectuó en la que fuera la casa del héroe Leoncio Prado Gutiérrez. Se dio inicio a una trayectoria de lucha en favor de la cultura y el desarrollo del pueblo de Huánuco

Nació como una universidad Comunal filial de la Universidad Comunal del Centro, (ahora Universidad Nacional del Centro del Perú), en mérito a la Ley N° 13827, del 2 de enero de 1962, promulgada en el gobierno de Don Manuel Prado Ugarteche. Inició su funcionamiento con la creación de las facultades de Educación, Recursos Naturales y Ciencias Económicas, siendo su primer Rector el Dr. Javier Pulgar Vidal.

Ante el clamor de la comunidad universitaria y la población huanuqueña, que solicitaban la autonomía de la Universidad Comunal de Huánuco, se gestionó ante el Congreso de la República su conversión en Universidad Nacional; anhelo que finalmente se logró durante el gobierno del Arq. Fernando Belaúnde Terry, con la dación de la Ley N° 14915, del 21 de febrero de 1964, con la que se crea la Universidad Nacional Hermilio



Valdizán, llamada así en homenaje a ese ilustre huanuqueño, médico, psiquiatra, de reconocido prestigio nacional e internacional.

Actualmente, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán tiene una moderna infraestructura en la Ciudad Universitaria de Cayhuayna, que la pone a la altura de las mejores universidades de Latinoamérica. En sus claustros se brinda una educación de calidad que contribuye con el desarrollo de la Región Huánuco y del país a través de la formación académico profesional, la investigación, la proyección social y la extensión universitaria, y los estudios de Post Grado.

La Universidad Nacional Hermilio Valdizán es cantera de hombres que contribuyen en la formación de una sociedad libre, justa y solidaria que, a través de la creación de conocimientos con pertinencia social y contenido ético, buscan que las ciencias tecnológicas y las humanidades se pongan al servicio de la persona humana, con el fin de darle bienestar económico y seguridad jurídica.

**c. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.**

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se ubica en la ciudad de Cerro de Pasco, capital del departamento de Pasco, geográficamente se encuentra en la sierra central del país a una altitud de 4,318 m.s.n.m.

En abril de 1961, comenzó a funcionar como Universidad Comunal de Pasco, como filial de la universidad Comunal del Centro de la ciudad de Huancayo. El 2 de enero de 1962, se expidió la Ley N° 13827, que convierte a la Universidad Comunal del Centro en Universidad Nacional del Centro del Perú, en la mencionada Ley, la filial de Cerro de Pasco fue reconocida como integrante de la citada universidad.

El 12 de abril de 1965, se expidió la ley N° 15527, que creó la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, que la independizo de la Universidad Nacional del Centro del Perú de la cual fue filial.

La universidad tiene 6 facultades en las que están comprendidas 19 escuelas profesionales; la población universitaria esta constituida por 435 docentes, 6,897 estudiantes y 282 empleados administrativos.

La sede administrativa y la ciudad universitaria, se encuentran ubicados en la provincia de Pasco, distrito de Yanacancha, urbanización de San Juan Pampa, cuenta con centros de producción y filiales de escuelas profesionales ubicados en las provincias de Oxapampa, Tarma y en los distritos de la Merced y Yanahuanca.

La escuela de Post Grado empezó a funcionar en 1,995 con dos menciones y al 2001 se ha incrementado en cinco; Maestría en Sistemas Ecológicos, Agropecuarios, Liderazgo y gestión Educativa, Gestión Empresarial, Minería y Medio Ambiente y Salud Pública y Comunitaria.

La UNDAC esta fuertemente ligada al destino de si pueblo, el 80% de los ingresantes provienen de los colegios de Pasco y Junín, sus profesionales ya son parte activa del aparato productivo de esta zona.

## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

Los Problemas de la presente investigación están dados por el problema principal y problemas secundarios, los cuales han sido identificados, convalidados y contrastados durante el proceso de investigación científica, veamos a continuación:

### **1. PROBLEMA PRINCIPAL.**

El problema principal de la presente investigación es de tipo estructural y sistémico, identificándose que los sistemas educativos básico y superior no propenden el desarrollo económico-social del país, ya que el Estado viene desatendiendo de manera paulatina a las universidades nacionales con la escasa asignación presupuestal, cada vez inferior. Por ello - particularmente - las universidades de las Regiones Huánuco y Pasco, han tenido que recurrir a la creación y gestión de **los centros de producción**, con la finalidad de generar recursos financieros para paliar las partidas no cubiertas por el Estado; abandonando su función principal de fijar políticas y gestionar un sistema educativo universitario que impulse elevar el nivel académico de los docentes, la investigación científica y la proyección social a la comunidad, descuidando su función principal de investigación científica, la formación de técnicos y profesionales aptos para la inserción al mercado laboral global y competitivo.

### **2. PROBLEMA SECUNDARIO**

Los problemas secundarios de la presente investigación, estudiados y procesados son los siguientes:

- a. La deficiente gestión gerencial de los centros de producción no generaron recursos propios - utilidades - para paliar la escasa asignación presupuestal por parte del Estado.
- b. Debido a la falta de programas académicos de capacitación gerencial continuo y permanentes para docentes y personal administrativo, el potencial humano no contribuyo positivamente a la creación de recursos financieros frescos.

- c. Los centros de producción fueron creados de manera improvisada, sin tener en cuenta la herramienta valiosa de formulación y evaluación de proyectos de inversión, que permitiera seleccionar y priorizar las actividades hacia la investigación y prestación de bienes y servicios de calidad a la comunidad; se improvisaron la creación por ambiciones políticas y de grupo.

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### a. Objetivo general

Evaluar la gestión gerencial de los centros de producción, en cuanto a su incidencia en generar recursos financieros frescos, para mejorar el presupuesto de las universidades públicas de las regiones Huánuco Pasco.

#### b. Objetivos específicos

1. Demostrar la participación negativa de los centros de producción en los periodos estudiados, en cuanto a liderazgo y establecimiento y ejecución de políticas y estrategias.
2. Evaluar el manejo del potencial humano, para determinar si se han desarrollado ambientes que promuevan el aprendizaje en capacitación gerencial continuo y permanentes de docentes y personal administrativo.
3. Cuantificar la pérdida de tiempo y consumo de recursos por parte de las autoridades, docentes y funcionarios en actividades improductivas al crear los “centros de producción” sin la **formulación y evaluación de proyectos inversión**, en detrimento de las funciones básicas de las universidades públicas, que no permite el desarrollo económico - social del país.

### 4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### a. Hipótesis general.

Las deficiencias de la gestión gerencial y los escasos presupuestos asignados a las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, han conllevado a la creación de centros de producción deficitarios.

### **b. Hipótesis específicos.**

- H<sub>1</sub>.** Las autoridades universitarias no han demostrado eficiencia en la gestión gerencial y liderazgo, por ello los centros de producción han sido conducidos sin políticas y estrategias claras.
- H<sub>2</sub>** Han tenido dificultades con sus trabajadores debido a la deficiente gestión del potencial humano.
- H<sub>3</sub>** La creación de los centros de producción sin la formulación y evaluación de proyectos de inversión ha originado pérdida de tiempo y consumo de recursos por parte de autoridades, docentes y trabajadores administrativos.

### **c. Operacionalización de la hipótesis**

Para demostrar y comprobar la hipótesis formulada, la operacionalizamos determinando las variables y los indicadores que a continuación se indica:

Variable independiente:

#### **X: Gestión gerencial y escaso presupuestos**

Indicadores:

- Liderazgo
- Políticas y estrategias
- Recursos humanos y ambiente de aprendizaje
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión
- Responsabilidad del estado
- Financiamiento universitario
- Presupuesto universitario

Variable dependiente:

#### **Y: Centros de producción deficitarios**

#### Indicadores

- Situación patrimonial
- Nivel de activos
- Rentabilidad
- Nivel de deudas

## 5. METODOLOGÍA APLICADA.

### a. Tipo y diseño de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizarán los conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de aplicar a la gestión gerencial y su repercusión en los centros de producción.

### b. Nivel de investigación

El nivel de investigación que corresponde a la presente investigación es descriptivo, porque va a medir la realidad de los problemas estructurales y sistémicos de la educación básica y universitaria de las regiones Huánuco y Pasco, desde el punto de vista gerencial y presupuestal y su correlato con los centros de producción; de igual manera el estudio corresponde a una investigación correlacional, al asociar el comportamiento de una variable y su efecto en otra, y explicativo por que explicara ¿porque no contribuye los centros de producción al presupuesto institucional?.

**c. Métodos de investigación.** Para la demostración comprobación de hipótesis, se aplicarán los métodos de investigación científica que a continuación se indican:

**1. Generales.** La naturaleza del problema de investigación exige aplicar los siguientes métodos generales:

**a. Histórico.** A través de este método de investigación conoceremos la evolución histórica de la gestión de los centros de producción de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, durante el

periodo 2003 – 2005 a fin de determinar la magnitud de la producción y las causas y de la deficiente gestión.

**b. Comparativo.** A través de este método, contrastaremos los resultados obtenidos al investigar empíricamente los indicadores de cada variable en cada una de las universidades que serán sometidas a investigación. El cruzamiento de indicadores se realizará en función a la afinidad de las propiedades del problema investigado.

**2. Específicos.** Entre los métodos específicos a aplicarse durante el proceso de investigación, tenemos:

**a. De analogía.** Este método permitirá conocer las diferencias o similitudes de los centros de producción de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, de esta manera, los resultados serán precisos y servirán de base para corregir políticas de gestión empresarial.

**b. Inferenciales.** Es un método constituido por la inducción-deducción. La primera, permitirá investigar empíricamente a las variables de la hipótesis relacionadas con la gestión de los centros de producción de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, cuyos resultados se generalizará a todas las universidades del país. La segunda, servirá para aplicar principios y leyes del desarrollo empresarial, describir, explicar y analizar las deficiencias de los centros de producción de bienes y servicios.

**3. Técnicas.**

Se obtuvieron los datos de diversas fuentes de información como: lecturas, registros contables, grabaciones, videos y conversaciones; utilizando los siguientes instrumentos y procedimientos de recolección de datos:

**a. Fichas bibliográficas.**

Se proceso información procedente de: libros, revistas especializadas, Internet, artículos publicados por expertos y publicaciones de los

organismos e instituciones profesionales de nuestro país y del extranjero.

**b. Entrevista**

Se ha efectuado las entrevistas a los informantes claves como: Rector, Vice rectores, Decanos y funcionarios de las universidades estudiadas; los cuales fueron grabadas en casetes con el consentimiento de los entrevistados. Previamente se han confeccionado una guía de preguntas.

**c. Cuestionarios**

Se confecciono los cuestionarios que han dirigidos a una muestra representativa de la población, estos datos han constituido aportes estadísticos valiosos.

El trabajo de campo fue dirigido por el investigador, comprobando la validez y la confiabilidad de los instrumentos técnicos, se realizo pruebas piloto y reuniones con el equipo de encuestas.

La información obtenida ha sido almacenada y custodiada en medios físicos y electrónicos como: archivadores que contienen fichas bibliográficas, cuestionarios, formatos de entrevistas, información de Internet y otras publicaciones; los medios electrónicos están almacenados en la computadora y en memorias USB.

Posteriormente, los datos se ordenaron y tabularon conforme a los indicadores de cada variable, construyendo las tablas en plano bidimensional que permite observar la relación de las variables; constituyendo información que sustenta la validación de la hipótesis.

**6. MUESTRA**

El universo de la investigación esta integrado por:

- 693 alumnos matriculados en el 5to año o último ciclo de estudios al 31/12/2005.



- 1,117 docentes de las tres universidades publicas de las Regiones Huánuco y Pasco.
- 62 trabajadores de los centros de producción.
- 13 centros de producción de las universidades públicas estudiadas.

La muestra y su proporcionalidad se han determinado de acuerdo a la formulas estadísticas, quedando de la siguiente manera:

- 130 alumnos.
- 140 docentes
- 62 trabajadores administrativos
- 7 centros de producción de bienes.

Mostramos a continuación el proceso de determinación de muestras, aplicados a las investigaciones sociales:

**a. Relación de universidades publicas de las Regiones Huánuco y Pasco.**

N°	DENOMINACION	SIGLAS
1	Universidad Nacional Hermilio Valdizan (Huánuco)	UNHEVAL
2	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Pasco)	UNDAC
3	Universidad Nacional Agraria de la Selva (Tingo María)	UNAS

**b. Muestra numérica de centros de producción.**

Para determinar la muestra numérica se toma como universo a 13 centros de producción de bienes de las universidades publicas de las Regiones Huánuco y Pasco.

- **Muestra ajustada**

Se obtiene mediante la fórmula

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n - 1}{N}}$$

Donde:

$n$  = Valor de la muestra inicial

$n_0$  = Muestra ajustada

$N$  = Población

Reemplazando valores tenemos:

$$n_0 = \frac{13}{1 + \frac{13 - 1}{1.92307}} = \frac{13}{1.92307} = 6.76$$

$$n_0 = 7$$

La muestra ajustada es 7. Entonces sólo investigaremos a 7 centros de producción de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco.

- **Proporcionalidad de la muestra:**

La proporcionalidad de la muestra se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{N_h}{N} (n)$$

Donde:

$N_h$  = Subpoblación

$N$  = Población

$n$  = Muestra representativa de la población

UNIVERSIDAD	$N_h$	$N_h/N$	$N_h/N(n)$
UNHEVAL	5	0.38461	2.69 = 3
UNDAC	2	0.15384	1.08 = 1
UNAS	6	0.46155	3.23 = 3
TOTAL = N	13	1.00000	7

**c. Muestra numérica de docentes.**

Para determinar la muestra numérica se toma como universo a 1,117 docentes de las universidades a investigar.

- **Muestra inicial.**

Esta muestra se obtiene a base de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p)(q)}{E^2}$$

Donde:

n = Muestra inicial

Z = Limite de confianza para generalizar los resultados.

p q = Campo de variabilidad. P representa aciertos y q a los errores.

E = Nivel de precisión.

Los valores a concedidos son:

Z = 1.81

P = 0.60

q = 0.40

E = 0.07

Reemplazando valores, tenemos:

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.60) (0.40)}{(0.07)^2} = \frac{0.78626}{0.0049} = 160.46$$

$$n = 160.46$$

La muestra inicial es de 160. Este resultado será sometido a factor de corrección finita.

- **Muestra ajustada**

Se obtiene mediante la fórmula

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n - 1}{N}}$$

Donde:

$n$  = Valor de la muestra inicial

$n_0$  = Muestra ajustada

$N$  = Población

Reemplazando valores tenemos:

$$n_0 = \frac{160}{1 + \frac{160 - 1}{1,117}} = \frac{160}{1.14235} = 140.06$$

$$n_0 = 140.06$$

La muestra ajustada es 140. Entonces sólo investigaremos a 140 docentes de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco.

- **Proporcionalidad de la muestra:**

La proporcionalidad de la muestra se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{N_h}{N} (n)$$

Donde:

$N_h$  = Subpoblación

$N$  = Población

$n$  = Muestra representativa de la población

UNIVERSIDAD	$N_h$	$N_h/N$	$N_h/N(n)$
UNHEVAL	442	0.395703	55.40 = 55
UNDAC	485	0.434199	60.79 = 61
UNAS	190	0.170098	23.81 = 24
TOTAL = N	1,117	1.000000	140

**d. Muestra numérica de estudiantes:**

Para determinar la muestra numérica se toma como universo a 693 alumnos matriculados en el 5to año o ultimo ciclo de estudios al 31/12/2005.

- **Muestra inicial.**

Esta muestra se obtiene a base de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p)(q)}{E^2}$$

Donde:

n = Muestra inicial

Z = Limite de confianza para generalizar los resultados.

p q = Campo de variabilidad. P representa aciertos y q a los errores.

E = Nivel de precisión.

Los valores a concederse son:

Z = 1.81

P = 0.60

q = 0.40

E = 0.07

Reemplazando valores:

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.60) (0.40)}{(0.07)^2} = \frac{0.78626}{0.0049} =$$

$$n = 160.46$$

La muestra inicial es de 160.46. Este resultado será sometido a factor de corrección finita.

- **Muestra ajustada**

Se obtiene mediante la fórmula:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n - 1}{N}}$$

Donde:

$n$  = Valor de la muestra inicial

$n_0$  = Muestra ajustada

$N$  = Población

Reemplazando valores tenemos:

$$n_0 = \frac{160}{1 + \frac{160 - 1}{693}} = \frac{160}{1.22944}$$

$$n_0 = 130.14$$

La muestra ajustada es 130. Entonces sólo investigaremos a 130 estudiantes del 5to año o ciclo de estudios de las diferentes facultades.

- **Proporcionalidad de la muestra.**

La proporcionalidad de la muestra se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{N_h}{N} (n)$$

Donde:

$N_h$  = Subpoblación

$N$  = Población

$n$  = Muestra representativa de la población

ESTUDIANTES	Nh	Nh/N	Nh/N(n)
UNHEVAL	257	0.370851	48.21 = 48
UNDAC	232	0.334776	43.52 = 44
UNAS	204	0.294372	38.27 = 38
TOTAL = N	693	1.000000	130

La encuesta será aplicada proporcionalmente a los alumnos del 5to año de cada facultad.

**e. Muestra numérica de los trabajadores administrativos de los centros de producción.**

Los trabajadores administrativos de los centros de producción no son muchos, por lo tanto se encuestara a todos los trabajadores de los centros de producción de las universidades de la Región Huánuco Pasco, de acuerdo a la siguiente distribución:

Universidad Nacional Agraria de la Selva	22
Universidad Nacional Hermilio Valdizan	33
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	7

## CAPITULO III: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### 1. MARCO TEORICO

#### a. Concepción del sistema educativo nacional

##### 1. Generalidades.

La filosofía por su propia naturaleza aborda y problematiza un conjunto de realidades y dentro de esas realidades se encuentra la educación, donde tiene su espacio y tratamiento específico. También es importante mencionar que la educación al ser un fenómeno histórico-social, se constituye en una realidad política, ideológica, económica y pedagógica.

La educación y su reflexión filosófica son muy complejas por que se mueve en un amplio espectro desde lo teórico hasta lo político, como menciona Mogollón Anaya citado por Oscar Wingartz, cuando dice:<sup>8</sup>

*La educación como factor social tiene una función específica, la de establecer relaciones de continuidad y contactos entre una generación y otra...Sin embargo, la educación en sí misma, por su propio carácter, contiene dentro de sí elementos contradictorios en la medida en que puede ser un instrumento para la dominación y el control del hombre, como para su liberación.*

En efecto, una de las direccionalidades de la filosofía de la educación es el asumir críticamente nuestra realidad a efectos de mostrar: la irresponsabilidad, los vicios y las inercias de los gobernantes de turno frente al tema de la educación.

Un punto que amerita ser mencionado, es el que se refiere al momento en que el Perú atraviesa en materia educativa, como una muestra más clara y fehaciente de la ceguera, la incompetencia y el desentendimiento

---

<sup>8</sup> Oscar Wingartz Plata (noviembre 2003) *Filosofía y educación: Un binomio en crisis*, [en línea]. Guadalajara, México: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 17 de marzo del 2007, de [http://www.odiseo.com.mx/2005/01/01wingartz\\_binomio.htm#n5](http://www.odiseo.com.mx/2005/01/01wingartz_binomio.htm#n5).



más impresionante que pueda tener un gobierno hacia la educación, tal como lo menciona Fritz Du Bois<sup>9</sup> :

*El grueso del problema se centra en la educación pública. El deterioro del sistema educativo público ha llegado a tal extremo que algunos especialistas cuestionan si tiene sentido que éste siga existiendo en las actuales condiciones: donde un peruano promedio finaliza la educación básica tras once o más años sin entender un texto o poder realizar cálculos matemáticos elementales...de un marco normativo completamente obsoleto y contraproducente a los intereses de los alumnos. Por esta razón, no resulta sorprendente que las recientes evaluaciones internacionales, indiquen que el Perú se encuentra en último lugar del mundo, tanto en lenguaje como en matemáticas.*

## **2. La educación peruana**

Si partimos de la premisa: “el destino de la sociedad peruana dependerá de la realidad de su capital humano”, podemos decir que para un desarrollo socio-económico en el Perú, debemos formar hombres con mentalidad analítica, crítica, científica y humana.

La educación básica, debe estar orientada a que las nuevas generaciones de ciudadanos, accedan a vivir juntos y en igualdad de condiciones, con similares oportunidades y derechos. La educación debe ayudar a construir una sociedad justa, en la que el futuro de cada joven dependa de su esfuerzo y no de la familia o el colegio del que proviene.

Contradictoriamente en el Perú, tenemos una educación basada en su ineficacia para constituir una generación de “sociedad de ciudadanos” y en donde solo se brindan materias o cursos acordes con un currículo educativo cuyo objetivo principal es preparar o pretender preparar a los jóvenes de hoy para un posible examen de admisión a una universidad.

---

<sup>9</sup> Fritz Du Bois (diciembre 2004) *Programas sociales, salud y educación en el Perú: Un balance de las políticas sociales*. [en línea]. Lima Perú. Recuperado el 17 de marzo del 2007, de [http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id\\_articulo=526](http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id_articulo=526).

La gran injusticia de la educación peruana es que sólo una pequeña parte de los niños y jóvenes peruanos reciben la educación básica de buen nivel, en tanto que para la mayoría existe una educación pobre, de baja calidad, que les niega el derecho a adquirir los conocimientos y las habilidades suficientes para seguir el camino de su vocación, sea en la educación superior o en el campo del trabajo productivo.

En ese sentido, la educación vigente en el Perú, no es orgánica ni funcional; no da los frutos esperados para el desarrollo de la sociedad peruana; al contrario deforma la mentalidad de los peruanos, propicia el servilismo, por que su sistema es obsoleto. Manuel Gonzales Prada, dijo: “la educación en el Perú es idealista y teórica; forma intelectuales baratos que se arriman a la oligarquía...y no a los hombres de lucha para la reivindicación del pueblo profundo”.

En todo el mundo, la educación es considerada como la palanca para el desarrollo de las sociedades. En el Perú por error, se concibe como una inversión improductiva, por desconocimiento del valor para la vida de los hombres y por intereses creados; por ello el Perú se halla atrasado.

La característica del capital humano en el Perú es de poco valor axiológico, porque su educación es de baja calidad, que ha generado hombres absolutistas, fanáticos, egoístas, chantajistas, arribistas, vanidosos, soberbios, antidemocráticos, traficantes; como también pesimistas, inmorales, conformistas, sobones, etc.

Vemos pues, que la educación peruana esta en crisis desde hace varias décadas, que requiere ser estructurado, rediseñado modernamente y planteado de acuerdo a la realidad de las regiones y el país; para tal efecto es necesario un análisis consciente y crítico con los representantes de los sectores interesados como: magisterio nacional, docentes universitarios, sindicato de docentes de educación básica y universitaria, colegios profesionales, padres de familia y su asociación (APAFAS), el Gobierno y el Estado como orientador y promotor, con

plena participación de los sectores economía, salud, vivienda y otros que se relaciona. "No es posible democratizar la enseñanza de un país sin democratizar su economía y sin democratizar, por ende, su superestructura política"<sup>10</sup>, como por otro lado, subraya: "La crisis de la enseñanza coincide universalmente, con la crisis política"<sup>11</sup>. En tal virtud, en nuestro país, no solamente existe crisis política sino también hay crisis económica, social y educativa, las que se han agudizado, desde hace tres décadas. De allí, que presenciamos la inexistencia de un sistema educativo nacional coherente, efectivo y eficiente para afrontar la competitividad y la globalización. Como dice Alberto Tauro en su prólogo en "Temas de Educación" de José Carlos Mariátegui "en una secuencia histórica, la crisis de la educación es reflejo de una crisis estructural de la sociedad; y sólo la superación de ésta creará las condiciones para que el proceso educativo sea renovado en forma verdaderamente eficaz y estabilizadora"; además en América y en Europa la enseñanza ha venido obedeciendo a intereses de orden social, económico y político, ello ha servido para que en el país también se adopte ese criterio.

Con relación a la economía como un factor indispensable en el proceso educativo, la educación debe estar financiado íntegramente por el Estado, asignándole un presupuesto adecuado para su funcionamiento y no como ahora que representa un 19% del presupuesto nacional frente a los países vecinos como los Estados Unidos con de 44 %, Argentina, Chile, Cuba y México con 30% de su presupuesto nacional.

En nuestro país el presupuesto para la educación básica y universitaria, para el año 1960 fue 6%, hoy solo representa menos del 3% del presupuesto nacional para la educación en general y para una población que se ha multiplicado en cinco a seis veces. Con tan exiguo presupuesto se puede hacer sólo algunas mejoras en donde hay debilidades pero no una transformación general o total, profunda o

---

<sup>10</sup> Mariátegui, José Carlos.- Temas de educación. Lima, 1970, Vol.14, Edic. popular. de obras completas, p.10,11,14 y 51

<sup>11</sup> Ibid.

revolucionaria para no continuar siendo un país subdesarrollado en todo orden de cosas. Es por ello que la educación y el sistema educativo básico (Primario, secundario y el superior no universitario) y el universitario son deficientes, está considerado en el consenso de los sistemas educativos mundiales entre los peores sistemas por su ineficacia e ineficiencia. Por otro lado, el sistema educativo nacional actual no mantiene relación con los sectores salud, trabajo y el sector empresarial en la región Huánuco y Pasco, a fin de coordinar acciones que son necesarias para solucionar en conjunto el problema de la educación, reduciendo los indicadores vergonzosos como indica el siguiente cuadro:

**INDICADORES SOCIALES REGION HUANUCO PASCO**  
**2005**

INDICADORES	REGIONES	
	HUANUCO	PASCO
Pobreza	79%	60%
Pobreza extrema	49%	20%
Analfabetismo	50%	19%
Desnutrición infantil	30%	35%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### 3. Problema estructural de la educación peruana.

La educación peruana se encuentra en crisis, esto se manifiesta en diversos aspectos como:

- **Calidad educativa.**- Los rendimientos escolares y el desarrollo de estructuras internas de los estudiantes deja mucho que desear. Según el informe de progreso educativo en el Perú (2002-2005), indica “que el porcentaje de estudiantes que muestra dominar las competencias de las áreas evaluadas es muy bajo. No se notan cambios positivos en los resultados de rendimiento en las pruebas comparables existentes”<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> GRADE y PREAL (2006). *Informe de progreso educativo Perú 2006* [en línea], Lima Perú . Recuperado el 23 de mayo del 2007, de <http://www.grade.org.pe/download/docs/Informe%20Progreso%20Educativo.pdf>

- **Problemas de *cantidad*.**- Con relación a los años 2004 – 2005, según la Oficina de Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, la matrícula a nivel nacional en primaria ha disminuido en -57,500 alumnos, en secundaria hubo un incremento de 27,600 alumnos y en el nivel superior no universitario una disminución de - 5,700 alumnos (**Anexo N° 04.b**). Vemos que todavía existían situaciones de cobertura educativa por resolver. Si bien la población peruana matriculada a nivel nacional ha subido, esto se da en base al crecimiento acelerado de la educación privada.
  
- **Equidad.**- La inequidad se manifiesta en los siguientes aspectos:
  - ✓ En población en pobreza extrema, respecto a la población pobre y de ésta respecto a la población “no pobre”.
  - ✓ En población de área rural, respecto a quienes viven en área urbana.
  - ✓ En población femenina, respecto a la población masculina.
  - ✓ En población quechua hablante y de culturas amazónicas, respecto a población de habla castellana.
  - ✓ En población que estudia en instituciones educativas estatales a quienes estudian en instituciones privadas.
  
- **Pertinencia.**- No todo lo que se enseña y aprende guarda coherencia con los rasgos culturales de la población, ni mucho menos con sus necesidades e intereses presentes y futuros. En términos generales, la educación peruana no guarda relación a un proyecto de país, ni prepara ciudadanos, ni desarrolla capacidades para el desarrollo científico tecnológico del país, ni productivo-competitivo.
  
- **Recursos.**- No solamente se presentan limitaciones en infraestructura, sino también en presupuesto para educación y gestión de los recursos. Ni siquiera se ha cumplido con el incremento anual del presupuesto en 0.25% del PBI para educación en lo años 2006.

- **Problemas de enfoque educativo y pedagógico.**- hay falta de coherencia en la misma concepción educativa hegemónica, es decir se da énfasis en asumir la educación como servicio y no como derecho (la mercantilización de la educación).

En suma, el sistema educativo básico peruano actual, no constituye un sistema educativo real, esta desvinculado con la educación universitaria, falta una base filosófica y doctrinaria. El actual sistema no esta diseñado con una visión de futuro ni tiene perspectivas definidas hacia el desarrollo económico y social del país.

Por lo tanto, el sistema educativo peruano actual requiere de cambio estructural, por estar en contra de los intereses nacionales, necesitamos un sistema educativo que propicie el desarrollo económico y social, que elimine el analfabetismo, la centralización educativa de tipo vertical e impositivo, que propicie una educación horizontal de calidad total, una organización aprendiente.

Es necesario precisar que la “fabricación” de profesionales liberales en las universidades no es impulsar el desarrollo económico del país, ya que este sistema educativo no esta orientado a los fines antes citados, sino todo lo contrario, el estado peruano invierte en la formación de profesionales y técnicos para que estos sean absorbidos por otros países, ocasionando una inversión en educación sin retorno.

#### **b. Gestión Gerencial en las universidades**

Las universidades peruanas tienen un modelo de gestión que viene siendo cuestionado y ha quedado demostrado la necesidad de enrumbarlo con un nuevo perfil que sea concordante con las exigencias de los nuevos tiempos.

Lo que se quiere poner en claro es que el actual modelo de gestión universitaria, no está a la altura de las expectativas de desarrollo de la sociedad peruana en un contexto en las nuevas condiciones y exigencias propias del siglo XXI.

Esto implica que las universidades públicas deben ser más efectivas, producir un impacto en las demandas de la sociedad, más eficiente en la formación de profesionales que requieren el país para su desarrollo económico social.

Las Universidades de las regiones Huánuco y Pasco, están en la obligación de cumplir con la misión de crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y enseñanza, a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales básicos, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso. Tiene la responsabilidad, no sólo de enfrentar los desafíos y nuevos paradigmas, sino también de preparar a otros, es decir a nuestros alumnos, para que ellos también puedan enfrentarlos.

Para ello, estas organizaciones necesitan de una nueva manera de pensar, como: "...de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas" Senge, 1998<sup>13</sup>.

En efecto, los Rectores, Decanos, Directores y funcionarios administrativos, quienes gerencian las universidades, deben cambiar de actitud asumiendo "...nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno."<sup>14</sup>

En este nuevo enfoque, resulta necesario aumentar sus conocimientos y desarrollar competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión: "la conducción

---

<sup>13</sup> Ferrer, Thais (enero-abril 2004) "*Tendencias gerenciales y la gestión universitaria*", [en línea]. Caracas, Venezuela: Revista de Ciencias Sociales, Vol. X N° 1. Recuperado el 13 de julio 2007, de [http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art\\_11.pdf](http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art_11.pdf)

<sup>14</sup> Ibíd. de [http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art\\_11.pdf](http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art_11.pdf)

estratégica de la organización”, planteando cinco actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades:<sup>15</sup>

- ✓ Definir el negocio y la visión.
- ✓ Establecer los objetivos estratégicos y las metas.
- ✓ Formular la estrategia para alcanzar los objetivos.
- ✓ Implementar y ejecutar el plan estratégico.
- ✓ Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

Este proceso de gerencia estratégica esta orientado a que el Estado, la universidad, los estudiantes y los trabajadores universitarios contribuyan al desarrollo económico social, interactuando como un triangulo estratégico, tal como se aprecia en la Fig. N° 1.

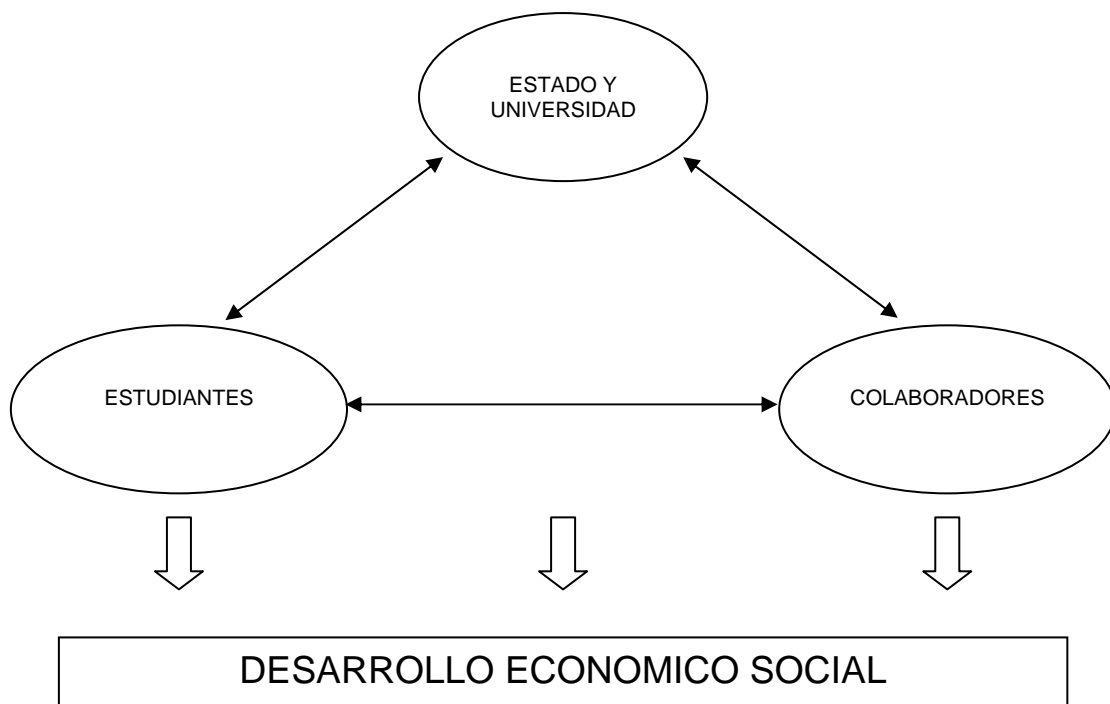


Fig. N° 1. Triangulo estratégico.

Al respecto debemos señalar que las técnicas modernas de gestión gerencial para lograr la competitividad, al cual no son ajenas las universidades, lo cual no vienen aplicando; por ello será necesario que

<sup>15</sup> M & A Asociados *Gerencia Estratégica bajo el enfoque de calidad total*” [en línea]. Recuperado el 18 de julio 2007, de <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>



mentalicen y apliquen: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, empowerment y el cuadro de mando integral. A continuación definimos brevemente cada uno de ellos:

- **Planificación estratégica.**

La planificación estratégica según George A. Steiner implica diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, estableciendo las metas organizacionales, definiendo las estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

- **Calidad total.**

Philip Crosby define la calidad como la satisfacción de las necesidades o expectativas del cliente, en el entendido que el cliente es la siguiente persona en el proceso. Para William Edward Deming es la producción eficiente con la calidad que el mercado demanda.

¿Porqué y para que sirve implantar la calidad total en una universidad? La respuesta categórica debe ser: para dar un servicio de calidad a nuestros alumnos y a todo los usuarios proveyendo a la sociedad técnicos de alta calidad para el desarrollo económico – social del país.

El sistema de calidad total tiene cuatro grandes principios que deben ser compartidos y hechos propios por todos los miembros de una organización que adopta estos principios: mejora continua, participación de todos los miembros de la institución desde la alta dirección, trabajo en equipo, enfoque del cliente o usuarios.

- **Benchmarking.**

El objetivo del benchmarking es conocer los métodos, procesos o condiciones en las que trabaja la competencia para concretar todas las ventajas posibles del mercado en nuestro favor. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores.

- **Reingeniería**

En pocas palabras, reingeniería es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil, las cosas, a fin de cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos.

La reingeniería ha recibido diversos nombres, entre ellos modernización, transformación, regulación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

- **Empowerment.**

Para Koontz y Weihrich (1998), el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Las organizaciones con empowerment son de conformación plana, flexible con equipos informales de colaboración, alta tecnología, redes de comunicación; de cultura participativa, inspirada, creativa, sensible; de liderazgo para el empowerment, responsabilidad descentralizada, participación del poder.

- **Cuadro de mando integral.**

Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia.

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

El cuadro de mando muestra como usar medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento, para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

**c. Concepción de gestión gerencial moderna.**

El enfoque actual de una gerencia moderna debe ser el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. La gerencia moderna es el tipo de actividad que apoya a una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus usuarios/clientes. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto.

La gerencia moderna considera a los clientes como el elemento fundamental al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento. Comienza con el

establecimiento de la visión, la misión, los valores y la estrategia de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad está presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresas o implícitas de los clientes-usuarios, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los procesos con el fin de perfeccionarlos.

Debe existir la satisfacción simultánea de todos aquellos a los que el trabajo de la organización afecta: accionistas, clientes y empleados, ya sean administrativos o no, así como del ambiente de la institución. Los accionistas buscan un rendimiento en sus inversiones, los clientes esperan productos y servicios de calidad, mientras que los empleados se empeñan en mejorar su nivel de vida.

Para alcanzar dichos propósitos, las organizaciones deben transformarse en entidades orientadas al cliente. Esto exige una organización más flexible y una estructura menos jerárquica con la cual responder rápidamente a los cambios que se producen tanto en el entorno, como en las condiciones de trabajo en la que éstas realizan su actividad, como dijera Carlos Fresco en su obra "La gerencia hacia la calidad total", "ágiles como el águila y precisas como el halcón" de bajo costo, integrador, con estrategias definidas y objetivos claros, enmarcadas bajo la filosofía de organizaciones horizontales, trabajo en equipo, alineando permanentemente por la calidad total, la reingeniería y bajo la filosofía de organizaciones aprehendientes e inteligentes.

En suma, las organizaciones actuales y del tercer milenio tienen que utilizar habilidades, destrezas y estar aprendiendo y reaprendiendo constantemente, para estar en condiciones de competir y triunfar en un mundo competitivo y globalizado.

#### **d. Dirección y liderazgo.**

La dirección tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que sean llevados a cabo las actividades que permitan lograr tanto los objetivos de este como de las personas que la conforman. “la dirección es así mismo una función que implica a todos los miembros de una organización dotadas de una autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad formal lo que diferencia la dirección del liderazgo...podemos convenir que el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo el logro de los objetivos organizacionales.”<sup>16</sup>

Ser un líder significa tener visión de una organización mejor y transformar esa visión en estrategias para luego implementar acciones, para lo cual se requiere de ciertas habilidades como: pensar estratégicamente, concretar las ideas y vivir con velocidad, es decir hacer los cambios que se necesitan tan rápido como se requiera.

En los últimos años, la mayoría de los mercados mundiales se han vuelto cada vez más imprescindibles y cambiantes. Por ello se hace necesario de una competitividad continua y son los líderes los que logran que sus organizaciones mantengan el nivel de competitividad, requiriendo otras habilidades adicionales al de una economía tradicional, como: ser completamente accesibles a los clientes, convertir las ideas en actividades y tener la capacidad de hacer muchas cosas al mismo tiempo.

La historia muestra los estudios de los estilos de liderazgo, entre lo mas importantes tenemos: teoría X y teoría Y de Douglas McGregor (1960), estilos de liderazgo según Likert (1961 y 1967), enfoque contingente de los estilos de liderazgo (1973), el modelo de Blake y Mouton (1985 y 1987), el modelo de Nichols (1988), tipología de Shrivastava y Nachman (1989).<sup>17</sup>

Tratando de simplificar un poco los tipos de liderazgo mencionados, se pueden establecer, en términos generales y con base en el acontecer actual,

---

<sup>16</sup> MENGUZZATO, Martina.el.al. “La dirección estratégica de la empresa”. Pag, 327

<sup>17</sup> MENGUZZATO, Martina.el.al. Op.cit. Pag, 327

dos tipos principales de Liderazgo: el Autoritario y el Demócrata-Participativo, englobando en éstos, todas las variantes anteriormente presentadas.

Dentro de los estilos de liderazgo, juega un papel importante la forma en la que el líder utiliza o aplica sus capacidades; así como también el grado de receptividad que éste presente ante las ideas u opiniones de sus subordinados. Los líderes deben actuar de acuerdo a las características que se presenten en determinado momento, sin confundir esta idea con el término de debilidad, teniendo la necesidad de ser versátiles en cuanto a los estilos de liderazgo utilizados; por ejemplo, un líder puede ser democrático y en ocasiones ser autoritario; este comportamiento lo determinará básicamente las características del grupo y la naturaleza de la actividad a realizar. Un aspecto importante que se debe cuidar es que los subordinados entiendan el por qué del cambio de estilo de liderazgo aplicado; ya que, esto pudiera mal interpretarse como una doble personalidad del líder.

#### **e. El potencial humano como factor estratégico.**

En la era industrial, se consideraba que los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología, en esta perspectiva la corporación se conformaba únicamente con obtener utilidades a través de la más eficiente utilización de éstos. Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar; "...en los albores de un nuevo siglo o milenio, hay algo que ha quedado ya claramente establecido en la administración: la gente, es decir, el personal o las personas, constituye el factor principal o eje central de la gerencia alrededor del cual giran otros asuntos" <sup>18</sup>

De esta manera las corporaciones empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos.

---

<sup>18</sup> ESPINOZA HERRERA, Nemesio. "Gerencia Universitaria". Pág., 136.

Lo cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

En afecto, la gerencia universitaria tienen como eje central a las personas, lo que implica que la gerencia universitaria, esto es, rectores, decanos, directores y jefes tienen que estar convencidos que la gente como: docentes, alumnos y administrativos, constituyen el elemento fundamental de todo accionar gerencial y la manera como dirigen a la gente, estará supeditado el logro de los resultados.

### **1. Antecedentes teóricos sobre el factor humano**

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década de este siglo comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa (Fayol, 1949 y Weber, 1930) pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento (Mayo, 1945 Lewin, 1947) sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría Z y en los conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y como ésta afecta, al medio en donde se desenvuelve.

### **2. Organización aprendiente.**

La organización aprendiente o inteligente es una concepción muy utilizada en las actuales tendencias de gestión, estando estrechamente relacionada con la disciplina de la gestión del conocimiento. Esto es, cómo sacarle el máximo provecho al conocimiento en la organización a través de una gestión adecuada del mismo. La innovación y la mejora continua se basan en la habilidad para ser creativos y para aprender. La

gestión constituye un medio efectivo para dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento.

En este contexto, es lógico observar que se está generando una cultura y una dinámica orientadas a fomentar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, un «aprendizaje continuo» acorde con el ritmo que actualmente se enfrenta, donde «el cambio es la regla y la estabilidad la excepción». Este cambio requiere que las organizaciones adapten continuamente sus estructuras para sobrevivir y desarrollen su capacidad de aprendizaje. La única forma de mantenerse es aprender a cambiar, mediante el desarrollo de una nueva estructura y una nueva cultura organizacionales.

Para Peter Senge (1969), la creación de organizaciones aprendientes se basa en la práctica de cinco disciplinas de aprendizaje sistémicas: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

## **f. Fundamentos de políticas y estrategia empresarial.**

### **1. Política empresarial.**

Las políticas son las medidas que se deben considerar para la toma de decisiones en función a las metas y objetivos de la empresa, como: recurrir a instituciones financieras, trabajar horas extras, capacitar a los trabajadores, mantener mínimo stock, etc.

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Es un compromiso de la empresa que al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar credibilidad (ISO, etc.).
- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Lo clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

## **2. Estrategia empresarial**

Para que una organización sea exitosa, según Adalberto Chiavenato, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que:

- Hagan las cosas correctas y
- Hagan correctamente las cosas.

La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial y la segunda, hacer correctamente las cosas, entra en el campo de la eficiencia, y otras habilidades gerenciales.

La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Por otro lado, de nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

**g. Ausencia de la formulación y evaluación de proyectos de inversión.**

La universidad en cuanto se refiere a sus decisiones gerenciales, no vienen aplicando la formulación de proyectos de inversión para tomar decisiones, particularmente en los centros de producción no existe una política ni sana practica de uso de las herramientas como: perfil técnico económico, estudio de factibilidad, .etc.

La preparación y evaluación de un proyecto de inversión viene a ser una tarea fundamental del órgano gerencial de una empresa. Antes de decidir una inversión, se debe realizar una serie de actividades que se inicia con la

identificación de una idea, y se prosigue con el estudio de pre-factibilidad o factibilidad, cuya ejecución requiere de recursos tangibles e intangibles, cuyo sacrificio en el presente le permitirá mayor beneficio en el futuro.

Por lo tanto, un proyecto de inversión “es el conjunto de estudios necesarios para implementar la producción económica de bienes y servicios, así como para ampliar la capacidad productiva existente”<sup>19</sup>.

La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de manera que resuelva una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos con que se cuentan a la mejor alternativa.

En efecto, se pueden resumir algunos puntos importantes con relación a un proyecto de inversión:

- Correcta asignación de los recursos.
- Igualar el valor adquisitivo de la moneda presente con la moneda futura y estar seguros de que la inversión será realmente rentable.
- Decidir el ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad.
- Tomar una decisión de aceptación o rechazo.

## **h. Presupuesto universitario.**

### **1. Alcances del financiamiento universitario.**

Hoy en día, el financiamiento de las universidades públicas adquiere relevancia en los debates sobre el futuro de las universidades y del país, dado el papel estratégico que ellas tienen en el desarrollo de la sociedad. En todo el mundo los gobiernos nacionales, los organismos internacionales, las asociaciones de universidades y todas las organizaciones políticas y sociales, coinciden en que la educación superior es estratégica para el desarrollo de un país. También coinciden

---

<sup>19</sup> Simón Andrade E. “Preparación y evaluación de proyectos” Pág. 21.

en que esta importancia debe reflejarse en la asignación de un financiamiento suficiente por parte del Estado.

El financiamiento de la universidad pública, por lo tanto, no debe considerarse como un gasto sino como una inversión. La mejor inversión de un país es aquella que hace en su gente, “Estando invitada a visitar Taiwán, me encontraba en un instituto superior de alta tecnología y se me ocurrió preguntar al director que me guiaba cuánto de la educación superior era estatal y gratuita y cuánto privada y pagante. El director no entendía mi pregunta. Luego de varios intentos reformulando mi pregunta al fin cayó en cuenta y me dijo: - ¡Ah! Ya sé lo que quiere saber. Aquí toda la educación es gratuita. En nuestro país toda la educación es financiada por el Estado; nosotros no tenemos minas de cobre, ni plata ni oro, tampoco petróleo, nuestra riqueza la sacamos de la cabeza de los chinos. Por eso el Estado invierte en educación porque nosotros compramos a sus países las materias primas y con nuestra tecnología la transformamos para vendérsela a ustedes y eso hace nuestra riqueza.”<sup>20</sup>

En efecto, el Estado y obviamente los gobiernos de turno, tienen la obligación de asegurar el bienestar de la sociedad, “el Estado no puede abandonar su papel de agente financiador de las universidades públicas y debe asegurar un presupuesto suficiente para su funcionamiento, de tal manera que éstas estén en condiciones de asegurar la igualdad de oportunidad de acceso y de éxito, independiente de la capacidad financiera del estudiante”<sup>21</sup>.

Actualmente, las universidades nacionales cuentan con tres fuentes de ingresos:

- El Estado, quien tiene el deber de financiar el funcionamiento y desarrollo de ellas.

---

<sup>20</sup> Gloria Helfer, (febrero 2007) *Gratuidad y mezquindad*. [en línea]. Recuperado el 16 de junio del 2007, de <http://www.foroeducativo.org/opiniondeasociados/gloriahelfer/gratuidad16feb07.doc>

<sup>21</sup> Ibid de [http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades\\_efectuadas/1999/Primera\\_cumbre\\_de%20rectores.htm](http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades_efectuadas/1999/Primera_cumbre_de%20rectores.htm)

- Las universidades mismas, por tener capacidad de generar recursos propios, mediante acciones y acciones inherentes o derivadas de sus propias funciones.
- La sociedad, por que la universidad tienen como fin ultimo el servicio social, o sea contribuir con el desarrollo económico social del país.

Sin embargo la aplicación de estos medios en nuestro país se limita a los siguientes:

- El Estado solo otorga presupuestos anuales, insuficientes y con recortes. Actualmente el Estado solo cubre el 75% de algunos presupuestos universitarios y en otros solo el 50%, debiendo las universidades completar la diferencia mediante los recursos propios.
- La universidades cuentan solo con los ingresos que generan en: enseñanza pre-universitaria, examen de admisión, tasa y derecho en la matricula de pre grado y pagos por cursos no curriculares, de especialización, segunda especialización y de post – grado; además todas las universidades generan recursos mediante los centros de producción de bienes y servicios.
- La sociedad no aporta nada al funcionamiento de las universidades estatales.

## **2. Financiamiento del presupuesto: ordinario y recursos propios.**

Tradicionalmente, las universidades publicas de América Latina han sido financiados bajo tres modelos: “la asignación de fondos del Estado, la resultante del patrimonio propio o de donaciones, y la obtención de rentas por venta de servicios...cada uno de estos modelos corresponde a un modo de funcionamiento de las instituciones: el burocrático, el corporativo y el de mercado, respectivamente”<sup>22</sup>.

En el Perú, los gobiernos de turno no han tenido la capacidad para concebir un sistema educativo nacional que conlleve hacia el desarrollo económico-social, no ha existido una ley de presupuesto de la republica,

---

<sup>22</sup>Schwartzman, S. (1993). Estado y Mercado en el Financiamiento de la Educación Superior, [en línea]. Lima Perú. Recuperado el 20 de diciembre del 2006, de [http://www.grade.org.pe/asp/brw\\_public.asp?id=59](http://www.grade.org.pe/asp/brw_public.asp?id=59)

que implique priorizar la calidad del sistema educativo peruano como función básica del Estado. Es así que en esta realidad estructural, el Estado no invierte en las universidades, orienta más bien los recursos económicos a otros sectores si bien importantes pero no necesariamente estratégicos para el desarrollo nacional como es la educación y las universidades, por falta de voluntad y convicción política en la priorización de la inversión en las universidades y, naturalmente en la educación, porque estas no cuentan en absoluto en sus prioridades políticas.

En el **Anexo Nº 04.c** presentamos la evolución del presupuesto nacional de la república, sector educación y universidades estatales, observándose que en algunos años los incrementos no fueron significativos, por ejemplo en cuanto al presupuesto nacional en el año 2002 se incremento en 0.17%, en el 2004 hubo una disminución del - 0.9% y en el 2005 sufre un incremento del 11.3 %. Lo cual nos demuestra que el presupuesto nacional de la república no se esta manejando con criterios de una gestión estatal moderno.

Entre tanto el presupuesto asignado al sector educación se comporto de la siguiente manera: en el año 2001 se asigno 5'180, el año 2005 la suma de 8'946, observándose también en la gran mayoría de años una disminución en relación al año anterior, por ejemplo al 2002 se observa un incremento del 17%, al 2003 un incremento del 9%, 2004 incremento del 24% y en el 2005 solo se incremento un 9%; lo cual nos indica que los presupuestos no se están manejando con calidad de gestión. La tendencia debería ser de un incremento razonable y no de disminución.

Con respecto al presupuesto de las universidades públicas, en el **Anexo Nº 04.c** vemos que estos no se han incrementado en los últimos cinco años. Se estima que en 1960 las universidades publicas recibían un promedio de 6% del Presupuesto nacional, mientras que entre el 2001 al 2005 el sistema universitario recibió un promedio de 3% del presupuesto nacional, a pesar que el alumnado universitario se incrementó en un

12% (**Anexo N° 04.d**) y el número de universidades públicas aumentó de 28 a 35; hecho que nos indica el total abandono del Estado al financiamiento de las universidades publicas.

Es necesario resaltar que los recursos de Tesoro Público asignados al presupuesto de las universidades públicas, incluyen la partida para pago de pensiones a jubilados y cesantes, partida que creció en cifras absolutas y relativas entre 1995 y el 2005 (de 42 millones de nuevos soles a 181 millones), dando lugar a un engañoso crecimiento del presupuesto de las universidades públicas, pues el conjunto de éstas dispone en realidad de S/. 1,331 millones para financiar sus actividades académicas y no de S/.1,511 millones como aparenta ser, por incluir la partida para pago a pensionistas (**Anexo N° 04.e**).

Por otro lado, vemos que las asignaciones transferidas por parte del Estado, año tras año vienen disminuyéndose, reaccionando las universidades implementando estrategias de diversificación de ingresos como son los llamados recursos propios, "La crisis de los modelos burocrático y corporativo tiene como consecuencia la búsqueda del "mercado" como alternativa"<sup>23</sup>. Esta tendencia seguirá en el futuro, mientras que los ingresos propios se incrementan en forma positiva, así tenemos que en entre los años 2001 y el 2005, los ingresos propios representaron un 33% del presupuesto total asignado al sistema universitario (**Anexo N° 04.e**), Eludiendo el Estado su responsabilidad con las universidades quien por ser las instituciones mas importantes para el desarrollo nacional debe asignarle los recursos económicos suficientes, considerando que es una inversión y no un gasto publico.

En efecto, el incremento de alumnos matriculados en las universidades públicas y de la cantidad de instituciones educativas no ha implicado un incremento equivalente de recursos. Ni el estado ha podido mantener financieramente el ritmo de esa expansión ni la sociedad ha depositado los recursos adecuados en las instituciones privadas para permitir su

---

<sup>23</sup> Schwartzman, S. (1993). Financiamiento de la Educación Superior, [en línea]. Lima Perú. Recuperado el 20 de diciembre del 2006, de <http://www.schwartzman.org.br/simon/arregi.htm>

financiamiento con parámetros de alta calidad. Tal es así, en 2001 el presupuesto por alumno alcanzo S/. 4,158 y en el 2005 llego a S/. 5,268, correspondiendo a 256,362 y 287,010 alumnos respectivamente **(Anexo N° 04.f)**.

En el contexto latinoamericano, el Perú presenta una de las mas bajas de inversión en educación superior, en el 2002 se destinó un 0.55% del PBI, mientras que Argentina destina un 1.34% de su PBI, Venezuela un 2.77%; con respecto a los gastos en educación superior el Perú en el año 2002 destinó \$ 341,193 millones de dólares, mientras que Argentina, Brasil, México y Venezuela superaron los mil millones de dólares **(Anexo N° 04.g)**.

**i. Naturaleza, objetivos y estructura orgánica de los centros de producción.**

**1. Naturaleza.**

A través de las visitas efectuadas a los diferentes centros de producción de las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, se ha determinado que estos fueron creados para mejorar los niveles de vida y generar fondos que permitan el desarrollo de estas actividades y un ingreso financiero adicional para la universidad que refuerce los ingresos propios; originados por el abandono del Estado a su función básica, amparados por la Ley universitaria N° 23733 “Las universidades pueden establecer, órganos y actividades dedicadas a la producción de bienes económicos y a la prestación de servicios, siempre que sean compatibles con su finalidad. La utilidad resultante es recurso propio de cada universidad”<sup>24</sup>.

Sin embargo los resultados han sido deficitarios y solo se beneficiaron un grupo de personas que no contribuían a los fines de las universidades. “Los centros de producción de bienes, los que funcionan generan déficit, constituyéndose en generadoras de “fuga” de recursos

---

<sup>24</sup> Ley Universitaria N° 23733, Art. 79.



económicos, dado que son subsidiados por los centros de servicios académicos, los que son fuente de los recursos directamente recaudados...”<sup>25</sup>

Estos centros de producción tienen un enfoque de administración tradicional, burocrático, obsoleto y anacrónico, hacen uso irracional de su patrimonio en contra de la imagen y prestigio de las universidades e inclusive han venido actuando en contradicción a sus propios reglamentos, ya que no cumplieron los fines y objetivos para los que fueron creados: “ser empresas de producción o servicios con adecuado manejo gerencial, buscando la eficiencia y rentabilidad”<sup>26</sup>.

De la concepción reglamentista de los centros de producción, encontramos la mala justificación y razón de ser de estos centros de producción, por ejemplo el reglamento de producción de bienes y servicios de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán indica: “obtener utilidades para coadyuvar en la generación de recursos propios para la UNHEVAL”<sup>27</sup>. Como vemos, estos centros de producción tanto en su concepción formal y reglamentista han estado orientados a desvirtuar los objetivos y funciones básicas de las universidades, tratando de competir de una manera irracional con las empresas privadas.

En efecto, en la práctica, el desarrollo y manejo de los centros de producción ha sido deficiente en su concepción organizacional y en el resultado de sus operaciones, tal como lo menciona un ex rector y ex congresista: “un buen número de universidades públicas y privadas han incursionado en aventuras productivas, estableciendo centros de producción y transformación de productos... todo ello con la finalidad de agenciarse de recursos propios. Las hay inclusive aquellas que han establecido ladrilleras, destilerías de alcohol, instalado o comprado grifos de expendio de combustible o constituido pequeñas empresas de transporte. A estas unidades se las equipara con empresas

<sup>25</sup> CUADROS OJEDA, Víctor. Op. Cit, Pág. 23

<sup>26</sup> Reglamento general de los centros de producción de la UNAS. Art. 3

<sup>27</sup> Centros de producción UNHEVAL [en línea]. Recuperado el 05 de mayo 2008, de <http://www.unheval.edu.pe/produccion/mision.html>.

universitarias, que en realidad distan mucho de configurar unidades empresariales propiamente, dado que no se manejan con criterios adecuados de calidad, rentabilidad y gerenciales, que sí con criterios muy estimados en la empresa formal<sup>28</sup>.

## 2. Objetivos.

Los objetivos de los centros de producción de las universidades estudiadas, fueron establecidos en sus reglamentos y aprobados por sus autoridades, los cuales podemos rescatar los siguientes:

- Producir y ofrecer bienes y servicios capaces de competir en el mercado nacional e internacional.
- Ser empresas de producción y servicio con adecuado manejo gerencial buscando la eficiencia y rentabilidad.
- Potenciar la generación de recursos propios con participación directa del trabajo de la comunidad universitaria.
- Brindar apoyo a la labor de enseñanza e investigación de las facultades.

Sin embargo, en la práctica no han alcanzado con lo normado, tal como lo demuestra el **Anexo N° 03.n** donde en los ejercicios 2003 al 2005 se ha establecidos perdidas de un total de S/. 690,000.

## 3. Estructura orgánica y administración de los centros de producción de bienes.

Las organizaciones empresariales modernas, para se flexible, tienen que optar por una estructura totalmente horizontal y el trabajo se efectúa en equipo. Esto permite una gestión más eficiente, ya que reducen tiempos y mejora la atención a los clientes.

---

<sup>28</sup> URRELO GUERRA, Rafael. Editorial Prensa UNASINA N° 11. Pág. 4.

En el caso de los centros de producción de las universidades estudiadas, los niveles de autoridad fueron establecidos por los reglamentos y normas internas, los cuales fueron escasamente cumplidos. Por lo tanto no se estableció una estructura organizacional ni un sistema administrativo de forma clara y precisa, mediante el organigrama estructural y funcional y su manual de funciones y responsabilidades.

Para una mayor ilustración y a manera de ejemplo, se presenta en el **Anexo N° 05.a** el organigrama estructural de los centros de producción de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, siendo dicha estructura similar en las otras dos universidades estudiadas de las regiones Huánuco y Pasco. En forma resumida, presentamos a continuación la estructura administrativa establecida por los reglamentos de los centros de producción:

- a. Orgánicamente los centros de producción dependen del vicerrector administrativo.
- b. Los centros de producción depende de una dirección designado por el Consejo Universitario, esta dirección es ocupado por un docente con la categoría de Principal o Asociado.
- c. Cada centro de producción estará a cargo de un administrador de unidad, quien deberá desempeñarse como profesional en la especialidad que el centro de producción imponga.
- d. Cada unidad productiva tendrá un jefe de planta (agrícola o pecuaria).

Los centros de producción de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, cuentan con una estructura organizacional de uso interno, así como también un reglamento de organización y funciones, sin embargo estos instrumentos administrativos no están difundidos en todo el personal y muchos de ellos desconocen su existencia. Esto trae como consecuencia que la administración de los centros productivos sea ineficiente produciéndose un ambiente negativo

que no permite cumplir con los objetivos propuestos en dichos centros de producción.

El personal que participa en los centros de producción tiene diversas modalidades de relación laboral con la universidad, tal como se muestra en el **Anexo 03.j**

**j. Centros de producción de bienes estudiados.**

Las distintas actividades que han venido desarrollando los centros de producción en los últimos años, se indica a continuación:

**1. Universidad Nacional Agraria de la Selva.**

- Planta Panificadora.  
Centro de producción ubicada en la ciudad universitaria. Su finalidad es producir: Panes, bizcochos, roscas y otros. El objeto que persigue es de abastecer a la comunidad universitaria y al público en general.
- Taller de Carpintería y Ebanistería.  
Centro de Producción que se dedica a la fabricación de diferentes muebles de sala comedor, cocina, oficina, etc. Asimismo brinda los servicios de habilitados en madera.
- Centro de producción Tulumayo.  
Dedicados a la producción agrícola como: papayas, yucas, maíz, plátanos, arroz, naranjas, entre otros y producción pecuaria como: vacunos, porcinos, entre otros.

**2. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.**

- Centros de producción e investigación de Kotosk.  
Tiene como función el mantenimiento y producción pecuaria, especialmente de vacunos.
- Centros de producción e investigación Canchan.  
Dedicado a la producción agrícola de: maíz morado, maíz amarillo, frijol, trigo, maíz choclero, etc. Y en la parte pecuaria se dedica a la crianza de cuyes.
- Huerto Olerícola - frutícola de Cayhuayna.

Explotación de frutas y hortalizas como: paltos, mangos, chirimoyas, cítricos, etc.

**3. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.**

- Centro de producción Pucayacu.

Dedicado a la producción pecuaria, especialmente vacunos.

Los bienes generados por los centros de producción mencionados no tienen una importancia relevante dentro de la economía regional, en tanto que sus producciones no son muy significativos, tal como lo indica el **Anexo N° 03.k y 03.l** donde la producción agrícola es menor al 1% con respecto a la producción regional y la producción pecuaria es muy incipiente.

**2. Marco conceptual.**

**a. Evaluación gerencial:**

Proceso periódico de recopilación y análisis datos, para determinar si una organización esta llevando a cabo en forma efectiva las actividades programadas.

**b. Centros de producción:**

Unidades económicas productoras de bienes, constituidas por las universidades publicas, cuya finalidad es la de generar recursos económicos para cumplimiento de objetivos institucionales.

**c. Presupuesto publico:**

Expresión cifrada y sistemática de gastos y de ingresos correspondiente a un ingreso fiscal.

**d. Regiones:**

Circunscripciones políticos-administrativos de áreas contiguas con vinculación histórica y cultural con autonomía administrativa de gestión, con miras a conformar unidades agroeconómicas sostenibles en el Perú

**e. Educación básica:**

La educación básica es la formación y desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe

poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad.

**f. Educación superior:**

La educación superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.

**g. Sistema educativo:**

Es la articulación entre los niveles de enseñanza para la continuidad de la formación del educando.

**h. Gestión gerencial:**

Serie de actividades, tareas y acciones que debe desarrollarse para obtener resultados esperados, previo a un plan establecido.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **1. Análisis de la participación negativa de los centros de producción en los periodos estudiados, en cuanto a liderazgo y establecimiento y ejecución de políticas y estrategias.**

Habiendo establecido como objetivo general la evaluación gerencial de los centros de producción, en cuanto a su incidencia de sus resultados económicos en el presupuesto de las universidades de las regiones Huanuco y Pasco; es necesario conocer la gestión gerencial, el grado de liderazgo, así como también sus políticas y estrategias establecidas en estos centros.

#### **a. Gestión gerencial.**

La universidad pública es regulada por la Ley 23733, con vigencia mas de 22 años ha devenido en obsoleta por no corresponder a los cambios sociales del siglo XXI. La universidad publica no satisface los requerimientos que la sociedad le plantea, y esta desconexión con la sociedad y con la solución de los problemas de la hora actual tiene como uno de sus motivos la errada noción de autonomía universitaria que se maneja, constituyendo a la universidad publica en una especie de institución autista que no se abre a la sociedad y que se encierra en su pretendida autonomía, la misma que no puede estar desligada de la responsabilidad social de la institución universitaria.

Una de las razones del aislamiento de la universidad pública con la sociedad es la forma de gobierno universitario. Esta forma de gobierno de la universidad, así como la elección de sus autoridades, es negativa y atenta contra su viabilidad, es fuente generadora de eternos conflictos y promueve un ambiente adecuado para la politiquería y búsqueda de ambiciones personales, lo que delega al último plano la calidad académica.

No es posible funcionar con Asambleas Universitarias con muchas personas, algunas universidades pasan de cien como miembros de la Asamblea y el Consejo Universitario con más de treinta, esto es

materialmente imposible y lleva a que las importantes decisiones gerenciales son sometidas al voto, decidiéndose en muchos sin un criterio técnico ni científico.

En suma, tal como esta el gobierno universitario, es fuente de ineficiencia, incentiva la corrupción y contribuye al déficit de la calidad educativa que perjudica a nuestra juventud y atenta contra el destino de nuestra nación.

Lo manifestado anteriormente, ha sido confirmado por las encuestas efectuadas a los docentes y alumnos, cuyos resultados fueron los siguientes:

**1. La elección de los órganos de gobierno en su universidad, proyectan a los profesores y alumnos una dimensión política.**

**TABLA Nº 1**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Muy de acuerdo	19	15	34	13
De acuerdo	75	51	126	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	40	60	22
En desacuerdo	22	24	46	17
Muy en desacuerdo	2	0	2	1
Ns/nc	2	0	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>130</b>	<b>270</b>	<b>100</b>

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

La tabla Nº 1 muestra que 160 personas están de acuerdo que los órganos de gobierno de su universidad, proyectan a los profesores y alumnos una dimensión política.

**2. Los docentes integrantes de los órganos de gobierno de su universidad (Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejo de Facultad en general), ¿tienen formación y experiencia gerencial?**



TABLA Nº 2

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Si	41	59	100	37
No	99	71	170	63
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07)

La universidad como institución pública, requiere para una eficiente gestión, que sus cuadros gerenciales tengan experiencia gerencial, según la tabla Nº 2 confirma que 170 personas manifiestan que las autoridades universitarias en general carecen de experiencia gerencial y esto repercute en la gestión de los centros de producción.

### 3. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes competencias o habilidades adolece las autoridades de su universidad?

TABLA Nº 3

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Prestigio académico	22	45	67	25
Habilidad política	19	29	48	18
Experiencia en gestionar/dirigir.	99	56	155	57
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

La tabla Nº 3 nos muestra que las autoridades universitarias dominan otras habilidades como prestigio académico y habilidad política, pero carecen de experiencia en gestión gerencial, esto confirma la dimensión política en las universidades, especialmente cuando hay elecciones de órganos de gobierno.

#### 4. ¿Su universidad cuenta con un plan estratégico actualizado?.

**TABLA Nº 4**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Si	19	41	60	22
No	121	89	210	78
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

Siendo el plan estratégico una herramienta moderna que permite gerenciar en forma eficiente una universidad, según la tabla Nº 4 observamos que 210 personas manifiestan que su institución carece de un plan estratégico.

#### 5. Los órganos de gobierno de su universidad, actúan como instancias predominantemente deliberativas antes que ejecutivas.

**TABLA Nº 5**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Muy de acuerdo	20	18	38	14
De acuerdo	78	45	123	46
Ni de acuerdo no en desacuerdo	15	38	53	20
En desacuerdo	17	17	34	13
Muy en desacuerdo	8	12	20	7
Ns/nc	2	0	2	1
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

Según la tabla Nº 5, se confirma que los órganos de gobierno se convierten en órganos asambleísticos, que trae como consecuencia la falta de eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

6. ¿Cree usted que existirá criterio técnico para tomar decisiones empresariales importantes para sus centros de producción en los órganos de gobierno, donde las autoridades son minoría y en otros casos están equiparadas con alumnos, ex-alumnos y docentes?

TABLA N° 6

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Si	30	21	51	19
No	98	84	182	67
Ns/nc	12	25	37	14
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

Los centros de producción requieren criterio técnico para un manejo empresarial, el cual la universidad es ajena según lo manifestado por 182 encuestados y mostrados en la tabla N° 6.

7. ¿Cuáles son los indicadores que afectan la deficiente gestión gerencial y los escasos presupuestos universitarios, los mismos que motivaron la creación de centros de producción deficitarios, imposibilitando el cumplimiento de objetivos de las universidades públicas de su región?.

TABLA N° 7

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Mal uso de fondos públicos	13	19	32	12
Poco interés estatal en invertir en universidades	34	29	63	23
Debe incrementarse con recursos propios	1	2	3	1
Los órganos de gobierno con dimensión política	47	23	70	26
Falta experiencia en gestión-dirección-liderazgo	62	40	102	38
TOTAL	157	113	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07)

**b. Efecto de la gestión universitaria en los centros de producción.**

Existiendo órganos de gobierno que son completamente inoperativos, sus defectos y deficiencias son trasladados a los centros de producción, porque las decisiones impactantes para generar ingresos se toman a nivel del consejo universitario, convirtiéndolas por lo tanto en unidades ineficientes, no competitivos y cada día se van descapitalizando, desvirtuando sus funciones principales de investigación y proyección social a la comunidad.

En este contexto estos centros de producción por mas esfuerzos que realizan no cumplirán sus objetivos para los que fueron creados, esto es, generar ingresos propios para la universidad, muy por el contrario, las perdidas son cubiertas por otras unidades eficientes como las académicas.

En efecto, los centros de producción que fueron creados para paliar las deficiencias presupuestarias, no han tenido resultados esperados, por la falta de un liderazgo y no se han establecido y ejecutado políticas y estrategias claras; muy por el contrario al orientarse a este tipo de actividades, las universidades han desvirtuado su función principal que es la investigación y proyección social a la comunidad.

Esta realidad, ha sido confirmada por las encuestas hechas a los docentes, alumnos y trabajadores de los centros de producción de las universidades de las Regiones Huánuco y Pasco.

- 1. ¿Sabe usted si en el año 2006 y en el presente año, las autoridades de su universidad han decidido y diseñado estrategias de impacto que implique oportunidades de mejora en la rentabilidad de los centros de producción?**

TABLA Nº 8

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Si	0	0	0	0
No	99	93	192	71
Ns/nc	41	37	78	29
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

Según la tabla Nº 8 los centros de producción están siendo conducidos sin políticas ni estrategias definidas que implica mejora en sus resultados, tal como lo confirma en forma negativa 192 encuestados.

**2. ¿Cuál cree que es la principal causa para el estancamiento de los centros de producción en su universidad?**

TABLA Nº 9

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Mal manejo administrativo	41	26	67	25
Falta de autonomía	68	50	118	44
Falta de control	10	25	35	13
Falta de experiencia empresarial	19	29	48	18
Otros	2	0	2	1
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

Los encuestados según la tabla Nº 9 confirman que la causa del estancamiento de los centros de producción es atribuida al mal manejo administrativo y a una falta de autonomía.

### 3. ¿Cómo se designan a los Jefes (docentes) de los centros de producción de su universidad?

TABLA Nº 10

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Por concurso publico	0	2	2	1
Por amistad	44	56	100	37
Por experiencia laboral	19	14	33	12
Por favores políticos	77	58	135	50
Otros (especificar)	0	0	0	0
TOTAL	140	130	270	100

Elaboración: propia

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07)

La tabla Nº 10 nos muestra que La injerencia política de los órganos de gobierno de las universidades, trae como consecuencia que la designación de los jefes o directores de los centros de producción se efectúa por favores políticos.

### 4. Los clientes tienen confianza, seguridad y satisfacción en las adquisiciones de bienes de los centros de producción.

TABLA Nº 11

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Muy de acuerdo	1	2	1	4	6
De acuerdo	1	6	2	9	15
En desacuerdo	11	11	4	26	42
Muy en desacuerdo	9	14	0	23	37
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

Dado la inoperatividad de la gestión gerencial desde el manejo del potencial humano, pasando por un clima laboral negativo, la consecuencia lo perciben los clientes, el cual y según la tabla N° 11, la insatisfacción de los clientes es manifestado por 49 trabajadores.

**5. ¿Cómo calificaría la gestión gerencial de los centros de producción de su universidad?**

**TABLA N° 12**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Muy buena	1	1	0	2	3
Buena	5	3	1	9	15
Mala	13	19	3	35	56
Muy mala	3	10	3	16	26
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

La tabla N° 12 muestra que la percepción de los trabajadores sobre sus centros de producción es mala y muy mala, en un 82%.

**6. ¿Cómo se han mantenido los centros de producción de su universidad en los últimos tres años?**

**TABLA N° 13**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Han mejorado	1	3	0	4	6
Se ha mantenido igual	13	8	3	24	39
Ha empeorado	8	20	4	32	52
N/s/nc.	0	2	0	2	3
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

Como era de esperarse, ante la deficiente gestión gerencial de los centros de producción, 39 trabajadores manifiestan que se han mantenido igual y 32 personas señalan que la situación ha empeorado en los últimos 3 años.

**7. ¿Cuál es el mercado principal para la venta bienes en los centros de producción de su universidad?**

**TABLA Nº 14**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Corporación universitaria	19	22	6	47	76
Local	3	10	1	14	23
Regional	0	1	0	1	2
Nacional	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

La tabla Nº 14 muestra el estancamiento de las unidades productivas de las universidades públicas de las regiones Huánuco Pasco, en la cual un 76% de los encuestados perciben que el mercado potencial está dentro del ámbito de la corporación universitaria, esto implica el otorgamiento de bienes a los trabajadores administrativos y docentes.

**2. Evaluar el manejo del potencial humano, para determinar si se han desarrollado ambientes que promuevan el aprendizaje en capacitación gerencial continua y permanente de docentes y personal administrativo.**

**a. Recursos humanos.**

La actual gerencia universitaria, desvaloriza el aspecto humano que viene a ser su mayor riqueza. Los docentes y los trabajadores administrativos en las universidades por lo general están maltratados y como tal no contribuyen



con efectividad al desarrollo de las universidades. El maltrato no es solo por el bajo nivel de remuneraciones; sino también por la incapacidad de sus jefes y autoridades que al tener poder oprimen a la gente, por la falta de una gestión de personal, así como la falta de un programa de capacitación permanente y continua.

A continuación, presentamos los resultados de las encuestas sobre el manejo del potencial humano en los centros de producción.

**1. ¿Cuál ha sido la frecuencia de capacitación por su universidad, a los trabajadores de los centros de producción?.**

**TABLA Nº 15**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Muy frecuentemente	0	0	0	0	0
pocas veces	3	5	2	10	16
Nunca	19	28	5	52	84
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07)

Según la tabla Nº 14, nos demuestra que la gestión deficiente de los centros de producción, es originada por la falta de capacitación a los trabajadores. Observamos que el 84% de los trabajadores nunca recibieron una capacitación.

**2. ¿Cuál ha sido la frecuencia de capacitación por cuenta propia de los trabajadores?.**

**TABLA Nº 16**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Muy frecuentemente	0	0	0	0	0
pocas veces	12	12	4	28	45
Nunca	10	21	3	34	55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

Sin embargo, según los resultados de la tabla N° 16, se nota un esfuerzo particular de los trabajadores para capacitarse por sus propios medios, siendo 28 trabajadores que realizan pocas veces sus capacitaciones.

**3. ¿Considera que en su unidad productiva su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tiene consideración sus iniciativas personales?**

**TABLA N° 17**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Si	5	12	3	20	32
No	15	21	4	40	65
Ns/nc	2	0	0	2	3
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

Los trabajadores no están involucrados en la consecución de los objetivos de los centros de producción, porque sus iniciativas personales o sugerencias no son escuchados, es por ello que 40 trabajadores perciben que sus jefes no los toman en cuenta.

**4. ¿Si pudiera dejar el centro de producción por otro trabajo, con igual remuneración, lo dejaría?**

**TABLA N° 18**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Si	15	24	4	43	69
No	6	7	3	16	26
Ns/nc	1	2	0	3	5
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

La falta de liderazgo en los centros de producción, nos muestra la tabla N° 18, en la 43 de los 62 trabajadores encuestados, manifiestan su deseo de dejar de laborar si se le ofrece otra por igual remuneración.

**5. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?**

**TABLA N° 19**

ALTERNATIVA	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS			TOTAL	%
	UNAS	UNHEVAL	UNDAC		
Si	9	9	4	22	35
No	10	15	3	28	45
Ns/nc	3	9	0	12	19
TOTAL	22	33	7	62	100

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de los centros de producción de bienes (02/05/07 al 28/06/07).

Lo manifestado por los trabajadores según la tabla N° 19, nos muestra la falta de eficacia en la coordinación de acciones y resolución de dificultades para el cumplimiento de objetivos.

**3. Cuantificación de pérdida de tiempo y consumo de recursos por parte de autoridades, docentes y funcionarios en actividades improductivas al crear los centros de producción sin la formulación y evaluación de proyectos de inversión, en detrimento de las funciones básicas de las universidades publicas, que no permite el desarrollo económico-social del país.**

**a. Cuantificación del presupuesto ordinario y recursos propios.**

En las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, los presupuestos asignados y gasto por alumno en el periodo 2003 al 2005 se muestran en los **Anexos N° 06.a, 07.a y 05.b**. Como se puede apreciar en dichos anexos los ingresos propios que generan las universidades publicas de la región, representan un 16% para el caso de las universidades Agraria de la Selva y Daniel Alcides Carrión y un 29 % para la Universidad Hermilio Valdizan; lo que demuestra que la universidad Hermilio Valdizan tienen una

mayor eficiencia en la generación de ingresos propios con una diferencia del 13%.

Sin embargo, los resultados de los centros de producción han sido deficitarios, cuyo comportamiento en el periodo analizado fue de la siguiente manera: en la universidad Nacional Agraria de la selva, se observó una pérdida de 214 mil Nuevos Soles, que constituye un 0.39% negativo del presupuesto ordinario; la universidad Daniel Alcides Carrión una pérdida de 19 mil Nuevos Soles, representando un 0.02% negativo del presupuesto y la universidad Hermilio Valdizan una pérdida de 457 Nuevos Soles, equivalente al 0.59% negativo (**Anexo N° 03.m**). En cuanto a gasto por estudiante vemos que la Universidad Nacional Agraria de la Selva está en mejor posición con 7,000 Nuevos Soles, frente a 4,000 de las otras universidades (**Anexos N° 06.a, 07.a y 05.b**).

En efecto, la participación de los centros de producción en el presupuesto de las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, ha sido negativo en los periodos del 2003 -2005, con un acumulado de 690 mil Nuevos Soles de déficit (**Anexo N° 03.m**).

#### **b. Déficit económico y financiero de los centros de producción.**

Para efectuar la evaluación financiera se han tenido en cuenta los estados financieros (Balance General y Estado de Ingresos y Gastos) de los centros de producción de las universidades nacionales de las regiones Huánuco y Pasco, los mismos que fueron estructurados de acuerdo a los **Anexos N° 06.c, 06.b, 05.c, 07.b, 03.n y 03.o**.

Los principales indicadores económicos y financieros de los centros de producción de bienes de las universidades públicas de las Regiones Huánuco y Pasco, tenemos:

##### **1. Situación Patrimonial.**

Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una

persona, sea natural o jurídica y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta del ente. Cuando la gestión gerencial es eficiente el patrimonio de una empresa se incrementara año tras año, lo que permitirá generar liquidez para la adquisición de activos para generar riqueza. El patrimonio de los centros de producción de las universidades analizadas, se han visto disminuido en los periodos 2004 y 2005 en un 9% y 20% respectivamente (**Anexo N° 03.o**).

## **2. Sobre de Activos.**

La gestión de los activos genera la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y por ende a contribuir en los ingresos de flujos de efectivo para la empresa. El nivel de activos de los centros de producción de las universidades analizadas han disminuido considerablemente durante los periodos analizados, tal es así que en el 2004 la disminución fue del 6% y para el 2005 14% (**Anexo N° 03.o**)

## **3. Rentabilidad.**

Toda actividad empresarial necesita disponer de liquidez para el pago de obligaciones, y por otro lado, se aplique el dinero disponible en las operaciones del negocio, a fin de maximizar la rentabilidad.

Por eso cuanto mas efectivo posea la empresa (liquidez) mas fácilmente podrá cancelar sus deudas, y cuanto mas efectivo se utilice en las actividades operativas, se obtendrá mayores beneficios (rentabilidad).

Uno de los problemas más álgidos de los centros de producción analizados es que no disponen de liquidez, sus estados muestran saldos negativos como se aprecian en el **Anexo N° 03.n**.

De dicho cuadro podemos inferir que todos los centros de producción de las universidades Hermilio Valdizan, Daniel Alcides Carrión y Agraria de la Selva son deficitarios, representando un déficit de S/. 151,000 para el año 2003, S/. 359,000 para el año 2004 y S/. 180,000 para el año 2005,

haciendo un total acumulado en los tres periodos en estudio un total de S/ 690,000. Este déficit es subvencionado por otros centros de producción, especialmente del rubro académico.

#### **4. En cuanto a las deudas..**

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar también mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

Los indicadores de endeudamiento en los centros de producción de la Universidades de las regiones Huánuco y Pasco, nos indica un incremento durante los periodos analizados, esto es durante los años 2004 y 2005, el nivel de deuda incremento en un 51% y 86% respectivamente (**Anexo N° 03.o**).

#### **c. Creación de centros de producción sin la formulación de proyectos de inversión.**

Debido a la deficiente gestión gerencial de las universidades publicas de la región Huanuco Pasco, se crearon muchos centros de producción de manera improvisada, con demasiado optimismo y por ambiciones políticas y de grupo; sin tener en cuenta que hasta hace pocos años, la oferta de toda clase de productos y servicios era ilimitada. Esto ha cambiado radicalmente, hoy la empresa debe investigar el mercado al que pretenden ingresar, estudiar los competidores y hacer anticipadamente predicciones. No se ha tenido en cuenta que la formulación y evaluación de proyectos de inversión es una disciplina cuyo objetivo es elaborar y llevar a cabo proyectos que

resulten beneficiosos, y descartar aquellos que resulten perjudiciales o menos beneficiosos.

Lo manifestado anteriormente se corrobora con los resultados de las encuestas hechas a docentes y alumnos de las universidades estudiadas.

**1. Para la creación de las unidades productivas de su universidad, ¿ha existido algún instrumento financiero – económico como:**

**TABLA Nº 20**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Perfil técnico económico	12	0	12	9
Estudio de factibilidad	5	0	5	4
Proyecto de inversión	11	0	11	8
Ninguno de los anteriores	58	0	58	41
Ns/nc	54	0	54	39
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/ al 28/06/07).

En el desarrollo de la investigación se observó que todos los centros de producción para su constitución no han sido evaluados con ningún instrumento económico financiero, como lo demuestra la tabla Nº 20, donde indica que 58 docentes manifiestan que no hubo ningún estudio previo y 54 docentes afirman desconocer el tema.

**2. “Los centros de producción de su universidad, constituyen una carga que distrae tiempo a autoridades, docentes y funcionarios en desmedro del cumplimiento de los fines institucionales”.**

**TABLA Nº 21**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS		TOTAL	%
	DOCENTES	ALUMNOS		
Muy de acuerdo	32	15	47	17
De acuerdo	72	85	157	58
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	21	33	12
En desacuerdo	16	9	25	9
Muy en desacuerdo	8	0	8	3

Elaboración: propia.

Fuente: Encuesta realizada a los docentes y alumnos (02/05/07 al 28/06/07).

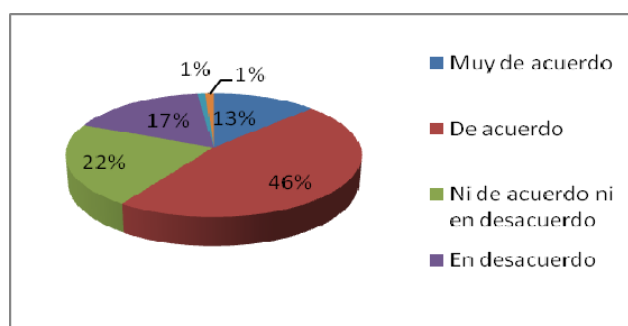
## CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

### 1. Análisis e interpretación de los resultados.

#### a. Gestión gerencial.

- Referente a la elección de los órganos de gobierno mostrados en la tabla N° 1 (Pág. 80), aunque en muchos casos no son visibles, los usos políticos de las universidades son cotidianos; los grupos internos de poder proyectan una dimensión política a profesores y alumnos especialmente en épocas de elecciones de autoridades universitarias, tal como lo confirma un 60% de los entrevistados donde manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo; el 22% señalan no estar de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el 17% indican lo contrario es decir estar en desacuerdo.

**Figura N° 2: Dimensión política de los órganos de gobierno.**



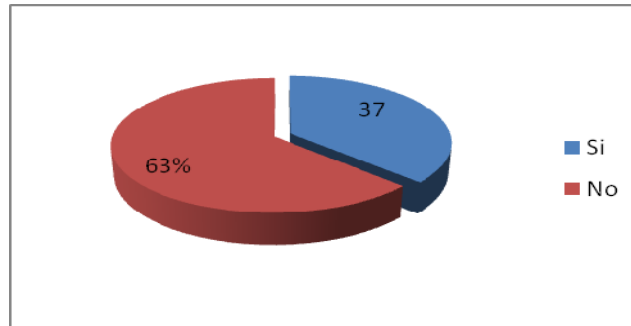
- En tabla N° 2 (Pág. 81): se muestra la percepción sobre la experiencia de las autoridades en gestión gerencial.

Una institución universitaria para su adecuada gestión necesita de autoridades que tengan experiencia gerencial, que apliquen técnicas modernas de gestión gerencial, al cual no es ajena y que deben asumir las universidades públicas para lograr su competitividad. Es por ello que frente a la afirmación planteada, un 63% de los encuestados manifiestan que lo docentes integrantes de los órganos de gobierno de las



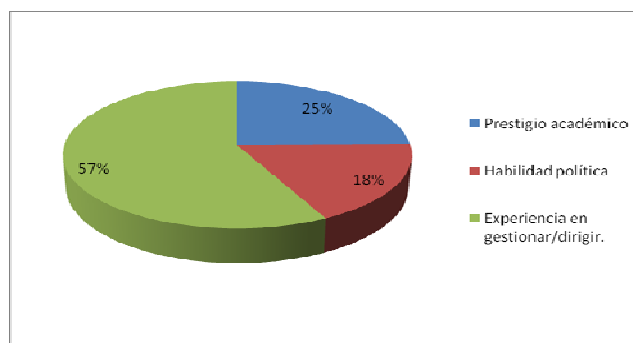
universidades NO tienen formación y experiencia gerencial, mientras que un 37% indican lo contrario.

**Figura N° 3: Experiencia gerencial de autoridades universitarias**



3. En la tabla N° 3 (Pág. 81), se muestra que frente competencias o habilidades de las autoridades, los encuestados mayoritariamente, en un 57% contestan que las autoridades universitarias en general adolecen de experiencia para gestionar y dirigir una institución universitaria; en cambio las competencias que mas resaltan y son de dominio de las autoridades es el prestigio académico y la habilidad política, donde los encuestados lo califican en un 25% y 18% respectivamente.

**Figura N° 4: Falta de competencias o habilidades de las autoridades universitarias.**



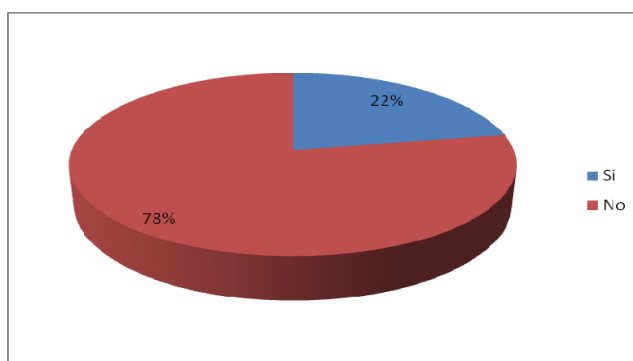
4. En la tabla N° 4 (Pág. 82), se muestra sobre el empleo de la herramienta moderna como es el plan estratégico, el cual es de uso indispensable de toda institución educación de nivel superior como son las universidades, requiere una mirada prospectiva a mediano y largo plazo, situación que le

ha de permitir responder eficazmente a los desafíos actuales de la educación. Es importante también la implementación de los cambios que sean necesarios, de tal forma que faciliten la consolidación de mecanismos de control de la calidad en forma permanente.

La respuesta a esta pregunta, nos dice que un 78% de los encuestados afirman que las universidades de las Regiones Huánuco y Pasco NO cuentan con un plan estratégico actualizado; mientras que un 22% manifiestan que SI.

Al efectuar las entrevistas con las autoridades y docentes universitarios, manifestaron que sus universidades cuentan con un plan estratégico, pero formulado hace varios años y en general estos planes nunca han sido implementados ni han sido evaluados, razón por la el 22% de los encuestados posiblemente han hecho referencia a esta situación y por ello su respuesta fue afirmativa.

**Figura N° 5: Plan estratégico en las universidades**

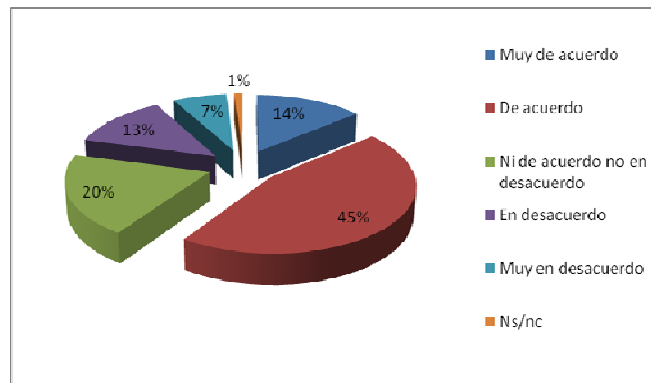


5. Tabla N° 5 (Pág. N° 82) nos indica que la composición de los órganos de gobierno en las universidades publicas, son enormes órganos assembleísticos que al final reducen su eficiencia en la toma de decisiones, constituyendo un entorpecimiento en el cumplimiento de sus deberes.

Los entrevistados al formar parte de la comunidad universitaria, sus respuestas son lógicas; indican en un 60% que los órganos de gobierno

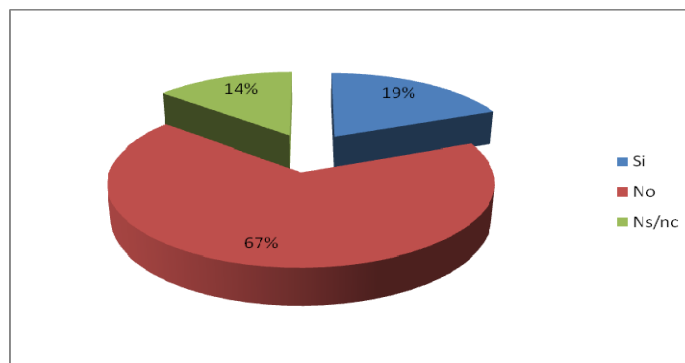
son deliberativos antes que ejecutivos indicando estar de acuerdo y muy de acuerdo; un 20% señalan no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% califican estar muy en desacuerdo.

**Figura N° 6: Órganos de gobierno son instancias deliberativas**



6. Sobre la existencia de criterio técnico en la toma de decisiones mostrados en la tabla N° 6 (Pág. 83). El 67% de los encuestados manifestaron que NO hay criterio técnico para tomar decisiones importantes en los centros de producción; un 19% respondieron que Si y un 14% no opinaron.

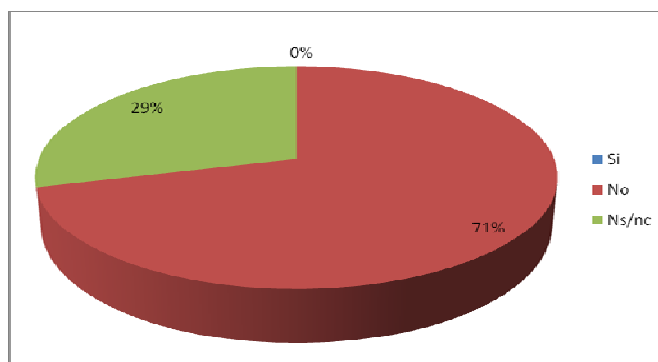
**Figura N° 7: Criterio técnico para toma de decisiones en los órganos de gobierno.**



7. A la pregunta sobre la existencia de estrategia de impacto en los centros de producción, señaladas en la tabla N° 8 (Pag.85). Los encuestados

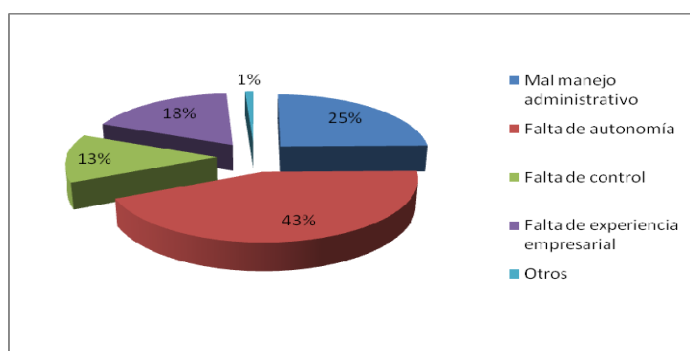
mayoritariamente respondieron que NO existen estrategias para mejorar los centros de producción; sin embargo un 29% manifiestan no saber o no contestan.

**Figura N° 8: Estrategias de impacto en los centros de producción.**



8. En la tabla N° 9 (Pág. 85), con respecto a la causa principal del estancamiento de los centros de producción, los entrevistados son conscientes que los centros de producción están mal y atribuyen un 44% que la causa de su estancamiento principalmente a la falta de autonomía; mientras que un 25% dijeron que la causa es el mal manejo administrativo; un 18% se debe a la falta de experiencia empresarial y un 13% se debe a la falta de control.

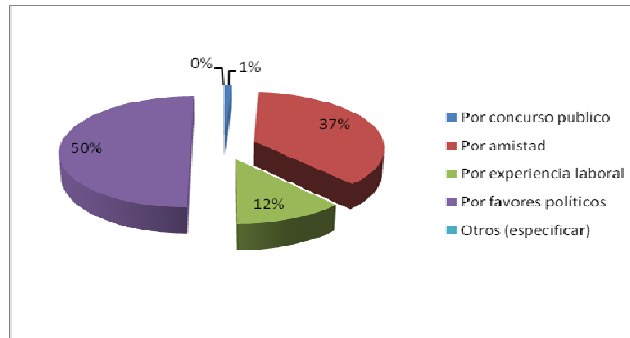
**Figura N° 9: Causas del estancamiento de los centros de producción**



9. La designación de los jefes de producción (docentes) mostrados en la tabla N° 10 (Pág. 86) y como consecuencia de la compra de cuotas de poder y el clientelaje político en el seno de las universidades, frente a la

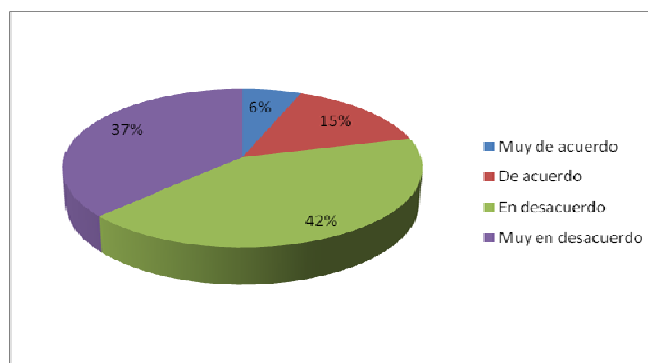
designación de jefes (docentes) en los centros de producción, un 50% manifestaron que esta designación se efectúa para pagar favores políticos, un 37% por amistad; un 12% por experiencia laboral y solo un 1% por concurso publico.

**Figura N° 10: Designación de jefes de los centros de producción.**



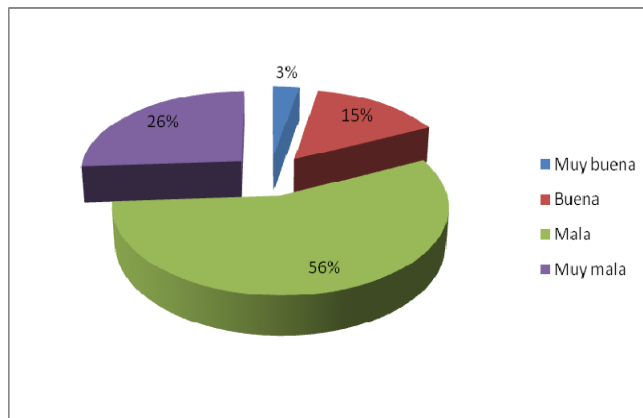
**10.** En la tabla N° 11, (Pág. 86) se refiere a la confianza, seguridad y satisfacción de los clientes y su relación a la existencia de un clima laboral negativo en los centros de producción, que repercute en los diferentes procesos que realizan los trabajadores y a su vez influye en la calidad de los productos, por lo que frente a la expresión: “Los clientes tienen confianza, seguridad y satisfacción en las adquisiciones de bienes de los centros de producción” solo un 6% de los entrevistados manifestaron estar **Muy de acuerdo**, un 15% **De acuerdo**, un 79% están **En desacuerdo** y **Muy en desacuerdo**.

**Figura N° 11: Satisfacción de los clientes de los centros de producción.**

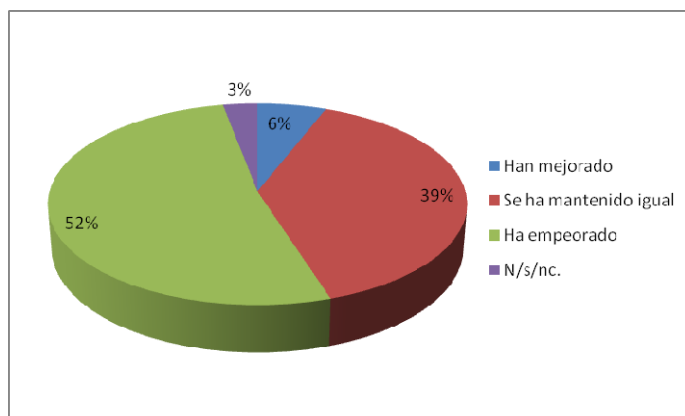


**11.** La calificación de la gestión gerencial son mostradas en la tabla N° 12 (Pág. 87), el cual se juzga por los resultados de los centros de producción, donde generan déficit, y lo peor es que estos centros de producción de bienes generan “fugas” de recursos económicos, porque son subsidiados por los centros de servicios académicos; tal como comprobamos al efectuar la pregunta: ¿Cómo calificaría la gestión gerencial de los centros de producción de su universidad?, un 82% de los encuestados manifestaron de **mala y muy mala**, y solo un 3% de buena y un 15% de muy buena.

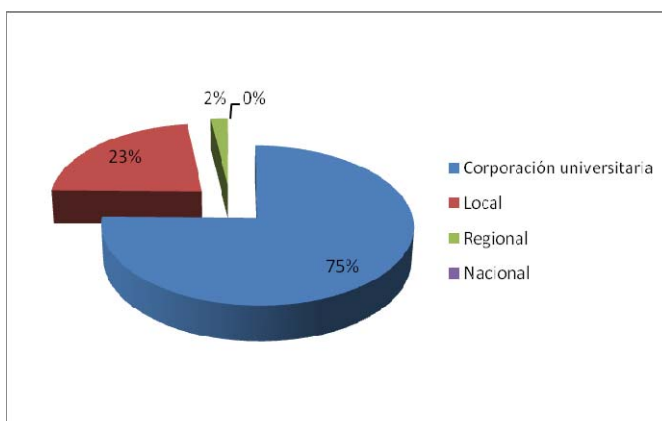
**Figura N° 12: Calificación de la gestión gerencial de los centros de producción.**



**12.** Con respecto a la calificación de los centros de producción tabla N° 13 (Pág. 87), en el largo plazo las políticas y estrategias implementadas por los centros de producción, no han obtenido los resultados esperados, muy por el contrario estos se han ido agravando en los últimos años; tal como se comprueba en las respuestas de los encuestados frente a pregunta: ¿Cómo se han mantenido los centros de producción de su universidad en los últimos tres años?; manifiestan que un 91% se han mantenido igual y empeorado y solo un 6% manifiestan que han mejorado.

**Figura N° 13: Los centros de producción en los últimos tres años**

**13.** El mercado de bienes de los centros de producción indicado en la tabla N° 14 (Pág. N° 88), nos muestra que la expansión y búsqueda de nuevos mercados, elementos que contribuyen al desarrollo de una empresa no es una característica de los centros de producción. Vemos que estos tienen un mercado reducido abarcando sólo en la corporación universitaria; tal como manifiestan los encuestados donde el 76 % indican que el mercado principal de es la **corporación universitaria**, mientras que un 23% manifiestan que la expansión de mercado es a nivel **local** y un 2% a nivel **regional**.

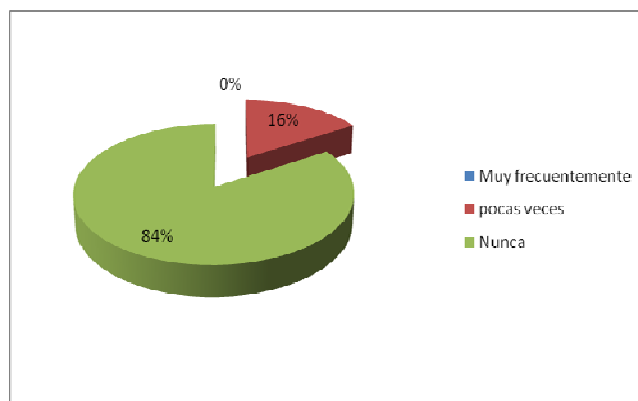
**Figura N° 14: Mercado de los centros de producción de bienes.**

## b. Recursos humanos.

Las empresas actualmente, empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos. Lo cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

1. En la tabla N° 15 (Pag.89) nos muestra la despreocupación y falta de programas de capacitación al personal, esto genera una gestión ineficiente de los centros de producción. Por ello un 84% manifiestan que nunca recibieron capacitación y un 16% lo hicieron pocas veces.

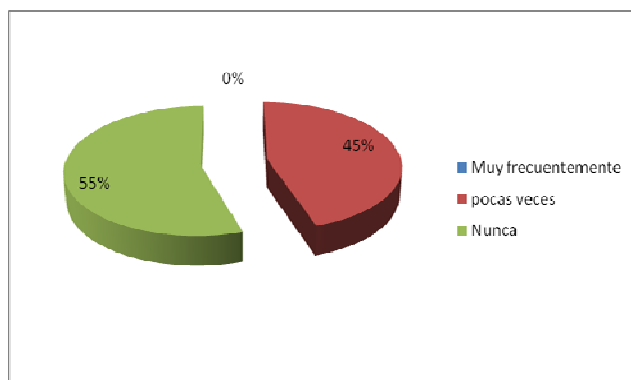
**Figura N° 15: Frecuencia de capacitación del personal administrativo.**



2. Sin embargo se nota un esfuerzo personal de los trabajadores para capacitarse por sus propios medios, ya que según la tabla N° 16 (Pág. 89) manifiestan que el 45% de ellos, se han capacitado por sus propios medios y un 55% nunca lo hicieron

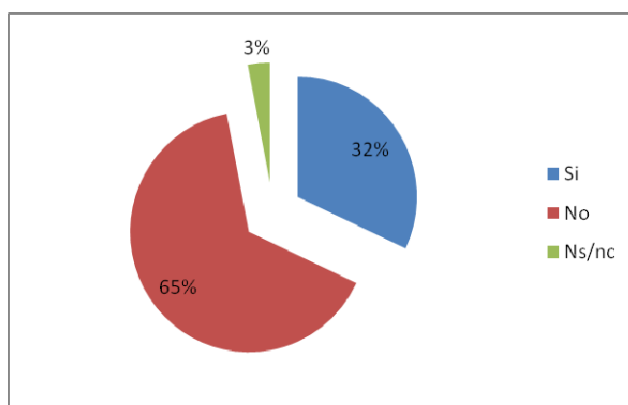


**Figura N° 16: Frecuencia de capacitación por cuenta propia del trabajador.**



3. No existe un involucramiento en el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores, debido a que sus iniciativas y sugerencias no son tomados en cuenta por sus jefes. Por ello en la tabla N° 17 (Pág. 90), un 66% manifiestan que no son tomados en cuenta, mientras que un 32% tienen respuesta afirmativa.

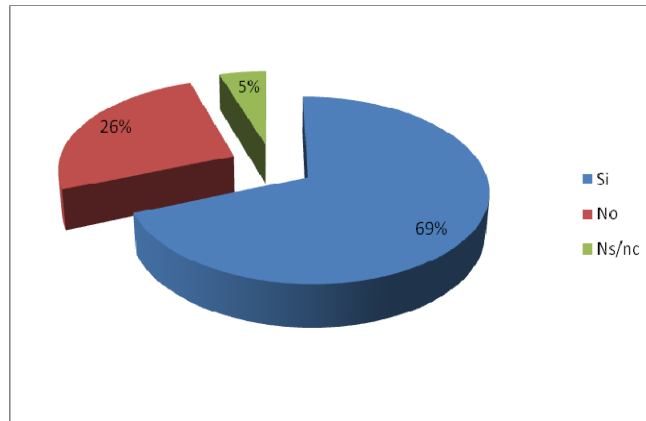
**Figura N° 17: no se toma en cuenta sugerencias e iniciativas del trabajador.**



4. Según la tabla N° 18 (Pág. N° 90), los trabajadores de los centros de producción no están motivados para realizar sus labores, ni están identificados con la misión, visión y valores de la institución; es por ello que 69% del total de trabajadores respondieron que dejarían su trabajo si

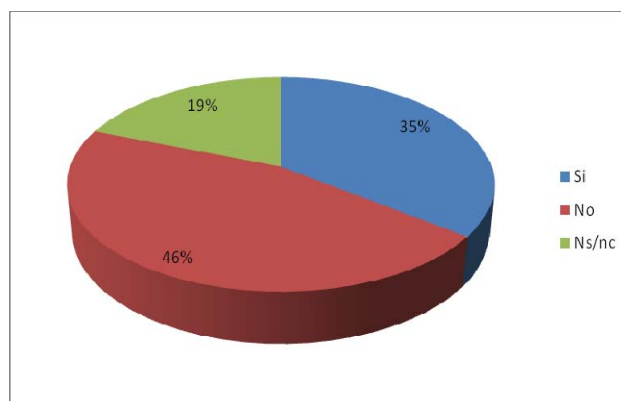
se les presenta otro trabajo con igual remuneración; mientras que un 26% responden no dejarlo y un 5% le es indiferente.

**Figura N° 18: Cambio de trabajo con igual remuneración**



5. En los centros de producción de las universidades investigadas, según la tabla N° 19 (Pág. 91), no existe un óptimo clima que permita una mayor eficacia en la coordinación de acciones y resolución de dificultades para el cumplimiento de los objetivos, tal es así que un 45% de los entrevistados manifestaron no trabajar en equipo de trabajo, un 35% manifestaron que si y un 19% no responde

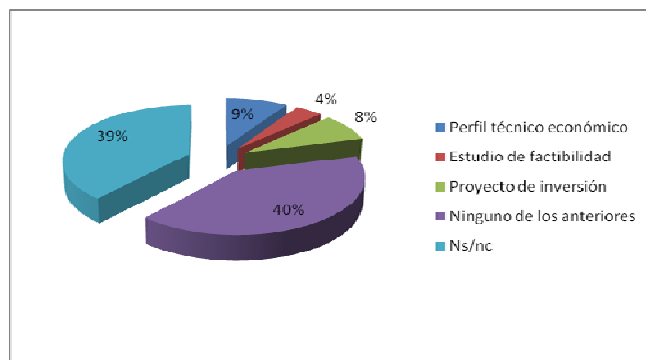
**Figura N° 19: Existencia de trabajo en equipo**



**c. Creación de los centros de producción sin la formulación de proyectos de inversión.**

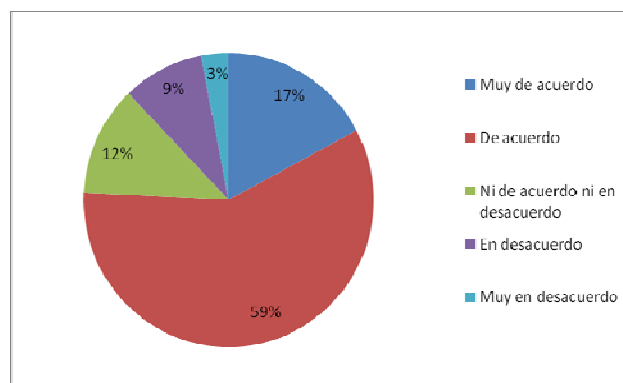
1. Según la tabla N° 20 (Pag.95) Un 41% de los encuestados manifiestan que no han existido ningún instrumento financiero económico para la constitución de los centros de producción; un 39% califican su desconocimiento sobre este tema; un 9% atribuyen que las unidades productivas se crearon en base a un perfil técnico económico; un 4% con estudios de factibilidad y un 8% con proyectos de inversión.

**Figura N° 20: Ausencia de instrumento económico financiero para la creación de los centros de producción**



2. En la tabla N° 21 (Pág. 95), se refiere que debido a que los centros de producción están en mala situación económica, un 75% de los encuestados afirman estar de acuerdo y muy de acuerdo que estas unidades sólo distrae tiempo y debilitamiento del patrimonio de la universidad. Mientras que 12% manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo; un 12% están de en desacuerdo y muy en desacuerdo.

**Figura N° 21: Distracción de tiempo en la gestión de los centros de producción**



## 2. Contrastación de la hipótesis general.

### ➤ Prueba de hipótesis general Chi – Cuadrado.

#### b. Planteamiento de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y alternativa ( $H_1$ ):

**$H_0$ :** “Las deficiencias de la gestión gerencial y los escasos presupuestos asignados a las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, han conllevado a la creación de centros de producción deficitarios”.

**$H_1$ :** “Las eficiencias de la gestión gerencial y los suficientes presupuestos asignados a las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, no han conllevado a la creación de centros de producción deficitarios”.

#### c. Variable dependiente: Cumplimiento de objetivos básicos, 3 categorías:

- a. Docencia
- b. Investigación
- c. Proyección universitaria.

#### d. Variable independiente: Gestión gerencial y escaso presupuesto, 5 categorías:

- Mal uso de fondos públicos.
- Poco interés en invertir en universidades.
- Debe incrementarse con recursos de los centros de producción.
- Los órganos de gobierno tienen dimensión política.
- Falta de experiencia en gestión, dirección y liderazgo.

#### e. La distribución bidimensional de los encuestados, se presenta en el siguiente cuadro:

DEFICIENTE GESTION GERENCIAL Y ESCASO PRESUPUESTO	OBJETIVOS BASICOS DE LAS UNIVERSIDADES			TOTAL
	DOCENCIA	INVESTIGACION	PROYECCION	
Mal uso de fondos públicos	12	9	11	32
Poco interés estatal en invertir en universidades	26	23	14	63
Debe incrementarse con recursos de centros de producción.	2	1	0	3
Los órganos de gobierno tienen una dimensión política.	35	14	21	70
Falta de experiencia en gestión, dirección y liderazgo.	58	21	23	102
TOTAL	133	68	69	270

f. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

g. Estadígrafo de contraste:

$$X^2 = \sum_i \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}, \text{ se distribuye aproximadamente como chi-cuadrado con}$$

$$v = (r-1)(c-1) = (5-1)(3-1) = 8 \text{ grados de libertad.}$$

h. Región crítica:

Para el nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y 8 grados de libertad el valor crítico

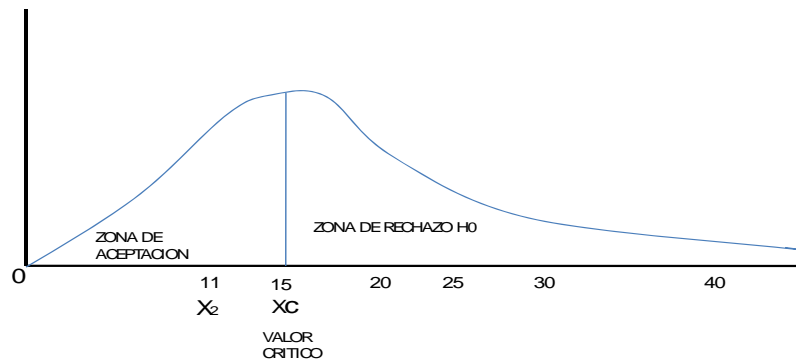
$$X_{0.95,8}^2 = 15.51. \text{ Se rechazará } H_0 \text{ si el valor calculado de chi -cuadrado es}$$

mayor de 15.51

i. Cálculos:

$$X^2_{\text{calc.}} = 0.90 + 0.11 + 0.97 + 0.82 + 3.21 + 0.27 + 0.18 + 0.08 \\ + 0.77 + 0.01 + 0.75 + 0.54 + 1.20 + 0.86 + 0.36 = 11.01954$$

j. Conclusión.



Como 11.01954 es menor que 15.51 y al estar en zona de aceptación del grafico, debemos aceptar la hipótesis nula **H<sub>0</sub>** y concluir que las deficiencias de la gestión gerencial y los escasos presupuestos asignados a las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, han conllevado a la creación de centros de producción deficitarios.

## CONCLUSIONES

1. Que, el sistema educativo básico y universitario es estructural y sistémicamente deficiente, que no propende al desarrollo económico y social de país. El Estado no cumple su función principal de fijar políticas educativas adecuadas para el desarrollo de la nación, lo que es coherente con la escasa asignación presupuestal.
2. Las universidades observadas, no **están concebidas bajo los principios de la gestión gerencial moderna**, ya que tienen un sistema de administración tradicional, vertical; sobre dimensionada y de alto costo; contrarios a los principios modernos de gestión horizontal, ágil, de bajo costo, o sea regido por la calidad total, la reingeniería y de organizaciones aprendientes e inteligentes; ello constituye una limitante principal para alcanzar los objetivos básicos. Su forma de gobierno, la elección de las autoridades, resultan negativos para el desarrollo gerencial y académico, ello propicia a la politiquería donde campea la corrupción y la mediocridad.
3. Los resultados de la presente investigación, nos revela indicadores negativos de los centros de producción, en cuanto al aspecto gerencial, económico - financiero, en el período 2003 al 2005:
  - a. Deterioro patrimonial que disminuyó en S/. 822 mil nuevos soles, siendo la caída un 20% durante los tres años.
  - b. Los activos cayeron en S/. 616 mil o sea un 14%.
  - c. Entre tanto, las deudas se han visto incrementadas, llegando a un monto acumulado de S/. 483 mil al año 2005, o sea un incremento del 86%.
  - d. Las pérdidas acumuladas durante los tres años estudiados ascendieron a S/ 690 mil. nuevos soles
4. Debido a los resultados negativos – pérdidas - de los centros de producción de las universidades estudiadas; por ende el comportamiento patrimonial ha sido negativo. Es importante precisar que los capitales iniciales fueron financiados a través del presupuesto asignado por el estado, e inclusive so pena del no

cumpliendo de las funciones básicas, la capacitación, investigación y proyección universitaria. Resultando, además **pérdida y distracción de tiempo de autoridades, docentes y funcionarios.**

5. Las universidades públicas de las regiones Huánuco y Pasco, antes de su implementación de los centros de producción de bienes, no han contado con estudios previos de la procedencia o no, ya que no usaron las herramientas de gestión financiera como: perfil técnico - económico, estudios de factibilidad técnico - económico y formulación y evaluación de proyectos de inversión; de contarse con estas herramientas modernas de gestión es posible que hayan tomada la decisión de no crear e implementar los centros de producción.
6. Que, los centros de producción, distraerón recursos financieros, humanos y tiempo valioso que muy pueden haberse dirigido a la investigación y proyección social a la comunidad, sobre todo al sector agropecuario; ya que la producción fueron totalmente antieconómico e improductivas, como son la producción de arroz en cáscara, maíz amarillo, naranjas, papayas, yucas, trigo, en cantidades intrascendentes en el periodo 2003 - 2005, que en total fueron 73 toneladas métricas (TM) insignificantes, que porcentualmente representó el 0.0067% frente a la producción de la región que fue 1,092,000 TM.
7. Que, la cantidad de trabajadores empleados por los centros de producción analizadas, en el año 2005 fueron 62, representando el 7.5% del total de trabajadores administrativos de las tres universidades estudiadas.
8. Que, el presupuesto asignado por el Estado a las tres universidades en el período 2003 – 2005 fue de S/. 216'359, entre tanto, los recursos propios captados en ese período fueron de S/. 42'587, representado un 20% y los resultados negativos en la suma de S/. 690, representando participación deficitaria de los centros producción en un 0.32% del presupuesto asignado por el estado.



## RECOMENDACIONES

1. Que, es importante que el Estado adopte un sistema educativo coherentemente valido para el desarrollo económico social del país, para revertir la pobreza y la extrema pobre de las regiones, debe integrar un sistema educativo nacional (básico y universitario), con base filosófica estructural y doctrinaria, con una organización de gestión moderna, realista y que sus actividades deben desarrollar teniendo en cuenta los conceptos modernos de excelencia, innovación y anticipación.
2. Que, el Estado debe fijar una política educativa con premisa y bases a largo plazo para establecer un sistema educativo que impulse el desarrollo económico social de la región y del país, con medidas e instrumentos a largo plazo (20, 30 y 50 años); para ello deberá contarse con una institución rectora que planifique, organice e implemente no solo el sistema educativo, sino todas las acciones del Estado de largo plazo, como era el Instituto Nacional de Planificación.
3. Que, las universidades de las Regiones Huánuco Pasco deben contar con una nueva concepción moderna de organización horizontal y flexible. Es necesario cambiar el actual modelo de gerencia universitaria por otro nuevo en el marco de las nuevas exigencias del presente y del futuro, necesitamos un cambio de mentalidad de los gerentes universitarios, lo suficientemente capaces como para lograr una nueva universidad moderna y competitiva, basada en los siguientes objetivos:
  - a. Formar profesionales y científicos e intelectuales de la más alta calidad en las distintas especialidades que demanden el desarrollo económico - social de nuestro país, con mentalidad social, cultural y humanística.
  - b. Crear ciencia y tecnología, por consiguiente, crear nuevos conocimientos y nuevas informaciones a través de la investigación científica.
4. Dado los resultados negativos de todos los centros de producción de las universidades publicas de las Regiones Huánuco y Pasco, se hace necesario

que estos centros de producción deben orientarse a realizar trabajos de extensión y proyección universitaria, constituyendo como centros para la transferencia tecnológica hacia la comunidad, con paquetes tecnológicos agrícola, frutícola y pecuaria; con planificación estratégica, es decir, con visión de futuro, estrategias y objetivos a largo plazo, recuperando la imagen de la universidad.

5. Por ser la educación básica y universitaria, un sector estratégico para el desarrollo económico-social del país, el Estado debe tener dentro de sus prioridades políticas, la atención al sector educativo con la transferencia de los presupuestos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y no desvincular con los sucesivos recortes presupuestales. La tendencia deber ser de un incremento y no de disminución.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **I. BASICA**

1. ARISTOTELES, "La política". Editorial el Ateneo, segunda edición 1959. Argentina.
2. ROUSSEAU, Juan Jacobo. "Emilio". Editorial Mercurio S.A. Lima.
3. TORRES TORRES BARDALES, Colonibol, "El proyecto de investigación científica", Editorial G. Herrera, 2da edición, 1998. Lima Perú.
4. TORRES BARDALES, Colonibol, "Metodología de la investigación científica", Editorial libros y publicaciones, 7ma edición, 2,000. Lima Perú.

### **II. ESPECIALIZADA**

5. AGURTO CALVO, Santiago. "Problemática universitaria", Multiservicios gráficos ELITH. 1999. Lima Perú.
6. ANDRADE SIMON, E, "Preparación y evaluación de proyectos". Editorial y librería Lucero SRL. Segunda Edición 1999, Lima Perú.
7. CAMPOVERDE AYRES, José, "Reflexiones para el dirigente de empresas". T – III. Editorial técnico científica S.A. Perú.
8. CAMPOVERDE AYRES, José, "Gerencia eficaz mediante objetivos" . Editorial técnica científica S.A. Peru.
9. CHIAVENATO Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Editorial D'Vinni, 5ta edición 1999. Colombia.
10. CUADROS OJEDA, Víctor, "Estado actual de la calidad educativa UNHEVAL. Huánuco 2007.
11. ETCHEVARNE Carlos, "Calidad gerencial". Ediciones Macchi. 1992. Buenos Aires.
12. EGUSQUIZA PEREDA, Carlos A. y EQUZQUIZA PEREDA, Olinda, "Organizaciones aprehendientes, una nueva filosofía", semestre I de la Revista "Quipukamayoc" del Instituto de Investigación de Ciencias Contables, 1999. Lima Perú.
13. EGUSQUIZA PEREDA, Carlos A. y EQUZQUIZA PEREDA, Olinda, "Importancia de la Investigación en Ciencias Financiera y Contables, Revista "Quipukamayoc", 2001. Lima.

14. EGUSQUIZA PEREDA, Carlos A. "La auditoria de gestión para una gerencia competitiva", Revista Quipukamayoc, 1er semestre 2007 del Instituto de Investigación de ciencias contables UNMSM. Lima - Perú.
15. ESPINOZA HERRERA, Nemesio, "Gerencia universitaria", Editorial San Marcos, 1ra Edición, 2,000. Lima Perú.
16. FRESCO, Juan C. "Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total". Ediciones Macchi. Buenos Aires.
17. GVISHIANI D. "Organización y gestión" Teoría y critica. Editorial Progreso 1973. Moscú.
18. MENGUZZATO, Martina y RENAÚ, Juan José, "La dirección estratégica de la empresa", Editorial Ariel S.A. 1995. España.
19. PORTER, Michael E., "Ventajas competitivas", Editorial CECSA, décima tercera impresión, 1996. México.
20. STEINER, George A., "Planeación estratégica", Editorial Continental S.A. 1996. México DF.

### **III. COMPLEMENTARIA**

21. ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES (ANR). Resumen Estadístico 2003. Lima 2004.
22. ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES, Universidad Mayor de San Marcos. "La gestión de la autonomía universitaria", 2005.
23. INEI: COMPENDIO ESTADISTICO 2005-2006 Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.
24. DRUCKER P. Peter, "Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI", Editorial Norma S.A. 1999. Colombia.
25. GARCIA YULI, Rosario, "Evaluación de la Gestión Financiera de las Universidades de la Región Andrés Bello Cáceres", tesis de grado de Magíster, año 2001. Lima.
26. NUEVA LEY UNIVERSITARIA Ley N° 23733, actualizada, anotada con todas sus ultimas modificatorias, Editorial "Berrio", 2006. Lima Perú.
27. OUCHI, William, "Teoría Z", Editorial grafico Sopena S.A., traducción de Cristina Cortes y Patricia Argüelles, 1992. España.
28. PARIONA MENDOZA, Pedro, "Universidad peruana", Edición Vientos negros. Lima.

29. Reglamento de los centros de producción, UNAS.
30. SOTA NADAL, Javier, "Testimonio: Universidad campus de batalla", Editorial Didi de Arteta S.A., 1993. Lima.
31. TAPIA AYALA, Francisco, "El Contador público y la productividad de la empresa", Talleres de organización Veromert, 2da edición, 1995. México.
32. WALTON, Mary. "El método Deming". Editorial Norma S.A. 1993.

### **Enlaces Web:**

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/regiones/HUANUCO.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/regiones/HUANUCO.pdf)  
<http://www.portalagrario.gob.pe/agricola/>  
<http://www.unmsm.edu.pe/Noticias2005/junio/d30/veramp.php?val=1>  
[http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/regiones/Pasco.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/regiones/Pasco.pdf)  
[http://www.odiseo.com.mx/2005/01/01wingartz\\_binomio.htm#n5](http://www.odiseo.com.mx/2005/01/01wingartz_binomio.htm#n5)  
[http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id\\_articulo=526](http://www.educared.edu.pe/directivos/index.asp?id_articulo=526)  
<http://www.grade.org.pe/download/docs/Informe%20Progreso%20Educativo.pdf>  
[http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art\\_11.pdf](http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rcs/v10n1/art_11.pdf)  
<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>  
<http://www.foroeducativo.org/opiniondeasociados/gloriahelfer/gratuidad16feb07.doc>  
[http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades\\_efectuadas/1999/Primera\\_cumbre\\_de%20rectores.htm](http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades_efectuadas/1999/Primera_cumbre_de%20rectores.htm)  
[http://www.grade.org.pe/asp/brw\\_pub11.asp?id=59](http://www.grade.org.pe/asp/brw_pub11.asp?id=59)  
<http://www.schwartzman.org.br/simon/arregi.htm>

# ANEXOS

**ENCUESTA A LOS DOCENTES, ALUMNOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LAS REGIONES HUANUCO Y PASCO, PARA EVALUAR LA GESTION GERENCIAL DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS**

**ALGUNAS CUESTIONES SOBRE USTED:**

Universidad a la que pertenece:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. Universidad Nacional Hermilio Valdizan      | <input type="checkbox"/> |
| b. Universidad Nacional Agraria de la Selva    | <input type="checkbox"/> |
| c. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión | <input type="checkbox"/> |

Docentes:

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| a. Autoridad         | <input type="checkbox"/> |
| b. Docente principal | <input type="checkbox"/> |
| c. Docente asociado  | <input type="checkbox"/> |
| d. Docente auxiliar  | <input type="checkbox"/> |

Alumno:

☐

**INSTRUCCIONES:**

A continuación le formulamos un conjunto de preguntas con varias opciones de respuesta. De dichas opciones, escoja usted la respuesta adecuada y coloque un aspa en el paréntesis correspondiente. La información que usted proporciona es de carácter confidencial.

1. La elección de los órganos de gobierno en su universidad, proyectan a los profesores y alumnos una dimensión política.
 

a. Muy de acuerdo	( )
b. De acuerdo	( )
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	( )
d. En desacuerdo	( )
e. Muy en desacuerdo	( )
f. Ns/nc	( )
  
2. Los docentes integrantes de los órganos de gobierno de su universidad (Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejo de Facultad) en general, ¿tienen formación y experiencia gerencial?
 

a. Si	( )
b. No	( )

3. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes competencias o habilidades adolece las autoridades de su universidad?
- a. Prestigio académico ( )
  - b. Habilidad política ( )
  - c. Experiencia en gestionar/dirigir ( )
4. ¿Su universidad cuenta con un Plan Estratégico actualizado?.
- a. Si ( )
  - b. No ( )
5. Los órganos de gobierno de su universidad, actúan como instancias predominantemente deliberativas antes que ejecutivas.
- a. Muy de acuerdo ( )
  - c. De acuerdo ( )
  - d. Ni en cuerdo ni en desacuerdo ( )
  - e. En desacuerdo ( )
  - f. Muy en desacuerdo ( )
6. ¿Cree usted que existirá criterio técnico para tomar decisiones empresariales importantes para sus centros de producción en los órganos de gobierno, donde las autoridades son minoría y en otros casos están equiparadas con alumnos, ex-alumnos y docentes?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Ns/nc ( )
7. ¿Cuáles son los indicadores que afectan la deficiente gestión gerencial y los escasos presupuestos universitarios, los mismos que motivaron la creación de centros de producción deficitarios, imposibilitando el cumplimiento de objetivos de las universidades públicas de su región?.
- a. Mal uso de fondos públicos ( )
  - b. Poco interés estatal en invertir en universidades ( )
  - c. Debe incrementarse con recursos propios ( )
  - d. Los órganos de gobierno con dimensión política ( )
  - e. Falta experiencia en gestión-dirección-liderazgo ( )
8. ¿Sabe usted si en el año 2006 y en el presente año, las autoridades de su universidad han decidido y diseñado estrategias de impacto que implique oportunidades de mejora en la rentabilidad de los centros de producción?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Ns/nc ( )



9. ¿Cuál cree que es la principal causa para el estancamiento de los centros de producción en su universidad?
- a. Mal manejo administrativo ( )
  - b. Falta de autonomía ( )
  - c. Falta de control ( )
  - d. Falta experiencia empresarial ( )
  - e. Otros. ( )
10. ¿Cómo se designan a los Jefes (docentes) de los centros de producción de su universidad?
- a. Por concurso publico ( )
  - b. Por amistad ( )
  - c. Por experiencia laboral ( )
  - d. Por favores políticos ( )
  - e. Otros. ( )
11. Los clientes tienen confianza, seguridad y satisfacción en las adquisiciones de bienes de los centros de producción.
- a. Muy de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. En desacuerdo ( )
  - d. Muy en desacuerdo. ( )
12. ¿Cómo calificaría la gestión gerencial de los centros de producción de su universidad?
- a. Muy buena ( )
  - b. Buena ( )
  - c. Mala ( )
  - d. Muy mala ( )
13. ¿Cómo se han mantenido los centros de producción de su universidad en los últimos tres años?
- a. Han mejorado ( )
  - b. Se ha mantenido igual ( )
  - c. Ha empeorado ( )
  - d. N/s/nc ( )
14. ¿Cuál es el mercado principal para la venta bienes en los centros de producción de su universidad?
- a. Corporación universitaria ( )
  - b. Local ( )
  - c. Regional ( )
  - d. Nacional ( )
15. ¿Cuál ha sido la frecuencia de capacitación por su universidad, a los trabajadores de los centros de producción?.

- a. Muy frecuentemente ( )  
 b. pocas veces ( )  
 c. Nunca ( )
16. ¿Cuál ha sido la frecuencia de capacitación por cuenta propia de los trabajadores?.
- a. Muy frecuentemente ( )  
 b. pocas veces ( )  
 c. Nunca ( )
17. ¿Considera que en su unidad productiva su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tiene consideración sus iniciativas personales?
- a. Si ( )  
 b. No ( )  
 c. Ns/nc ( )
18. ¿Si pudiera dejar el centro de producción por otro trabajo, con igual remuneración, lo dejaría?
- a. Si ( )  
 b. No ( )  
 c. Ns/nc ( )
19. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?
- a. Si ( )  
 b. No ( )  
 c. Ns/nc ( )
20. Para la creación de las unidades productivas de su universidad, ¿ha existido algún instrumento financiero – económico como:
- a. Perfil técnico económico ( )  
 b. Estudio de factibilidad ( )  
 c. Proyecto de inversión ( )  
 d. Ninguno de los anteriores ( )  
 e. Ns/nc ( )
21. “Los centros de producción de su universidad, constituyen una carga que distrae tiempo a autoridades, docentes y funcionarios en desmedro del cumplimiento de los fines institucionales”.
- a. Muy de acuerdo ( )  
 b. De acuerdo ( )  
 c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
 d. En desacuerdo ( )  
 e. Muy en desacuerdo ( )

## REGION HUANUCO: CLASIFICACION DE SUELOS POR USO MAYOR

ANEXO N° 01.a

PROVINCIAS	TOTAL	SUPERFICIE AGRICOLA			SUPERFICIE NO AGRICOLA					
			BAJO	EN	TOTAL	PASTOS NATURALES			MONTES Y BOSQUES	OTRAS CLASES DE TIERRAS
		TOTAL	RIEGO	SECANO		TOTAL	MANEJADO	NO MANEJABLE		
Ambo	126.781	30.436	9.148	21.288	96.345	74.809	4.828	69.982	3.837	17.699
Huánuco	209.289	58.278	25.460	32.818	151.012	83.937	6.328	77.609	39.713	27.361
Pachitea	94.997	21.706	6.390	15.316	73.291	25.421	5.064	20.357	13.915	33.955
Dos de Mayo*	213.344	72.644	4.699	67.945	140.700	116.199	4.088	112.111	5.529	18.972
Yaurivilca										
Lauricocha										
Huamalies	81.976	27.635	2.886	24.750	54.341	38.011	2.084	35.927	8.694	7.636
Huacaybamba	133.921	12.347	4.109	8.238	121.574	78.105	6.715	71.389	25.432	18.037
Leoncio Prado	89.633	50.575	64	50.511	39.057	10.996		10.996	21.058	7.003
Puerto Inca	351.681	102.896	113	102.784	248.785	44.330	7.320	37.010	198.344	6.111
Marañón	42.165	13.942	2.085	11.857	28.223	23.231	1.344	21.887	4.381	611
<b>TOTAL</b>	<b>1.343.787</b>	<b>390.460</b>	<b>54.953</b>	<b>335.506</b>	<b>953.328</b>	<b>495.039</b>	<b>37.770</b>	<b>457.269</b>	<b>320.903</b>	<b>137.385</b>

\*Incluye a las provincias de Yaurivilca y Lauricocha.  
Fuente: Ministerio de Agricultura – Huánuco.

**PRODUCCION AGRICOLA DEL PAIS Y LA REGION HUANUCO 2003 - 2005**  
(En Toneladas Métricas)

ANEXO 01.b

CULTIVOS	2003 1/		2004 2/		2005 3/		PROMEDIO		% NACIONAL
	PAIS	HUANUCO	PAIS	HUANUCO	PAIS	HUANUCO	PAIS	HUANUCO	
Arroz	2.135.670	17.477	1.816.620	15.509	2.015.497	26.590	1.989.262	19.859	1,0
Arveja grano verde	83.680	4.065	65.460	3.641	78.591	4.112	75.910	3.939	5,2
Camote	193.700	2.441	183.830	2.352	190.457	2.124	189.329	2.306	1,2
Cebada grano	193.730	10.216	176.900	10.546	197.521	10.499	189.384	10.420	5,5
Cebolla	472.800	3.042	492.880	3.099	485.649	3.743	483.776	3.295	0,7
Fríjol	59.370	3.458	58.370	3.151	56.748	5.750	58.163	4.120	7,1
Haba grano verde	61.890	3.689	55.790	2.314	60.124	2.412	59.268	2.805	4,7
Maíz amiláceo	259.380	21.021	218.090	15.115	240.154	16.152	239.208	17.429	7,3
Maíz choclo	401.580	5.898	362.410	5.437	380.976	9.603	381.655	6.979	1,8
Mashua	37.050	1.694	32.960	1.638	37.154	1.095	35.721	1.476	4,1
Oca	116.340	5.162	105.060	4.421	112.471	4.880	111.290	4.821	4,3
Olluco	135.620	16.333	118.410	14.484	124.789	15.490	126.273	15.436	12,2
Papa	3.151.360	431.800	2.996.090	478.929	3.145.467	404.995	3.097.639	438.575	14,2
Plátanos	1.618.740	127.795	1.660.310	124.534	1.689.525	124.452	1.656.192	125.594	7,6
Quinua	30.070	306	27.040	281	27.845	319	28.318	302	1,1
Tarwi	9.220	849	8.510	907	10.473	507	9.401	754	8,0
Trigo	190.630	10.712	168.740	10.019	181.499	10.722	180.290	10.484	5,8
Yuca	913.830	40.471	961.360	43.011	954.875	47.403	943.355	43.628	4,6
<b>TOTAL</b>	<b>10.064.660</b>	<b>706.429</b>	<b>9.508.830</b>	<b>739.388</b>	<b>9.989.815</b>	<b>690.848</b>	<b>9.854.435</b>	<b>712.222</b>	<b>7,2</b>

Fuente: 1/, 2/ Instituto Nacional de Estadística e Informática.

3/ Ministerio de Agricultura - Huánuco.

**VOLUMEN DE LA PRODUCCION MINERA EN EL PERU Y EN LA REGION HUANUCO**  
**2003 - 2005**  
 (En contenido fino)

ANEXO N° 01.c

PRODUCTO	2003		2004		2005		PROMEDIO		%
	PERU	HUANUCO	PERU	HUANUCO	PERU	HUANUCO	PERU	HUANUCO	
Cobre (t)	842.578	5.310	1.035.574	3.478	844.368	2.737	907.507	3.842	0,4
Plomo (t)	308.874	19.433	306.211	10.968	319.345	16.017	311.477	15.473	5,0
Zinc (t)	1.372.790	38.907	1.209.006	21.461	1.201.671	22.337	1.261.156	27.568	2,2
Plata (kg)	2.920.922	68.100	3.059.829	50.074	3.193.146	62.782	3.057.966	60.319	2,0
Oro (kg)	172.619	0	173.219	0	207.822	0	184.553	0	0,0
Hierro (t)	3.540.659	0	4.315.129	0	4.564.898	0	4.140.229	0	0,0

Fuente: Ministerio de Energía y Minas  
 Compendio Estadístico 2005-2006 – Huánuco.

**VOLUMEN DE LA PRODUCCION MINERA EN EL PERU Y EN LA REGION PASCO**  
**2003 - 2005**  
 (En contenido fino)

ANEXO N° 02.a

PRODUCTO	2003		2004		2005		PROMEDIO		%
	PERU	PASCO	PERU	PASCO	PERU	PASCO	PERU	PASCO	
Cobre (t)	842.578	10.503	1.035.574	10.878	844.368	11.268	907.507	10.883	1,2
Plomo (t)	308.874	168.478	306.211	162.150	319.345	167.473	311.477	166.034	53,3
Zinc (t)	1.372.790	421.397	1.209.006	419.048	1.201.671	404.454	1.261.156	414.966	32,9
Plata (kg)	2.920.922	704.050	3.059.829	698.319	3.193.146	719.087	3.057.966	707.152	23,1
Oro (kg)	172.619	1.621	173.219	1.813	207.822	1.580	184.553	1.671	0,9
Hierro (t)	3.540.659	0	4.315.129	0	4.564.898	0	4.140.229	0	0,0

Fuente: Ministerio de Energía y Minas  
 Compendio Estadístico 2005-2006 – Huánuco.

**RECURSOS HUMANOS EN SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD Y  
ESSALUD - PASCO 2005**

**ANEXO N° 02.b**

DISTRITO	MEDICOS		ENFERMEROS		OBSTETRICES		MEDICOS	ENFERMEROS	OBSTETRIC.
	n	%	n	%	n	%	DISPONIBILIDAD X 10,000 HAB.		
Perú	18.561	100	17.331	100	5.880	100	7,1	6,6	2,2
Región Pasco	141	0,8	188	1,1	76	1,3	5,3	7	2,8

Fuente: Compendio Estadístico Perú – 2005.

*Indicadores Básicos 2005. Situación de salud del Perú- Minsa-OPS*

*Colegio Médico del Perú- Consejo regional XX Pasco.*

**REGION PASCO: RECURSOS HUMANOS EN SALUD X 10,000 HAB.  
2005**

**ANEXO Nº 02.c**

<b>AMBITO</b>	<b>MEDICOS</b>	<b>ENFERMERAS</b>	<b>OBSTETRICES</b>	<b>ODONTOLOGOS</b>
Perú	7,1	6,6	2,2	0,8
Región Lima	11,2	8,5	2	0,9
Región Pasco	5,3	7	2,8	0,9

Fuente: Ministerio de Salud – Pasco.



**PRODUCCION DE PRINCIPALES PRODUCTOS PECUARIOS**  
**2003 - 2005**  
**NACIONAL Y REGIONES HUANUCO - PASCO**  
**(Toneladas Métricas)**

ANEXO Nº 03.a

ACTIVIDAD	PROMEDIO 2003 - 2005				
	NACIONAL 1/	HUANUCO 2/		PASCO 3/	
	CANTIDAD	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Ave	638.120	143	0,02	10	0,00
Ovino	38.415	276	0,72	66	0,17
Porcino	88.925	950	1,07	85	0,10
Vacuno	149.103	675	0,45	167	0,11
Caprino	7.143	19	0,27	0	0,00
Alpaca	8.909	0	0,00	5	0,06
Llama	3.825	0	0,00	2	0,05
Huevos	198.706	77	0,04	2	0,00
Leche	1.343.504	1.528	0,11	1.507	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>2.476.650</b>	<b>3.668</b>	<b>0,15</b>	<b>1.844</b>	<b>0,07</b>

1/ Fuente: Compendio Estadístico 2003-2005 INEI.

2/ Ministerio de Agricultura Huánuco.

[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Huancayo/2004/Hy\\_ho-IC200401-T.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Huancayo/2004/Hy_ho-IC200401-T.pdf)

3/ Ministerio de agricultura Pasco.

[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Huancayo/2005/Hy\\_pa-IC200501-T.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Huancayo/2005/Hy_pa-IC200501-T.pdf)

**COMERCIALIZACION DE TRUCHAS REGION HUANUCO - PASCO**  
**2003 - 2005**  
 (En Kg.)

ANEXO Nº 03.b

REGION	2003	2004	2005	VARIACIONES					
				2003 - 2004		2003 - 2005		2004 - 2005	
				CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Huánuco	25.249	40.150	43.543	14.901	59	18.294	72	3.393	8
Pasco	67.575	191.446	246.897	123.871	183	179.322	265	55.451	29

Fuente: Dirección de Producción - Huánuco y Pasco.  
 Compendio Estadístico 2005-2006 Huánuco.

**TRANSFERENCIA DE CANON MINERO A LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS REGIONES HUANUCO-  
PASCO  
Y SU IMPACTO EN LOS PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES 2004 -2005**  
(En nuevos soles)

**ANEXO Nº 03.c**

UNIVERSIDADES	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL APERTURA		TRANSFERENCIA CANON GOBIERNO REGIONAL		TOTAL PRESUPUESTO UNIVERSIDAD		% CANON EN EL PRESUPUESTO UNIVERSIDAD	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Universidad Agraria de la Selva	18.129.124	19.351.465	0	0	18.129.124	19.351.465	0	0
Universidad Hermilio Valdizan	25.106.928	27.024.882	281	31.473	25.107.209	27.056.355	0,0011	0,1163
Universidad Daniel Alcides Carrión	27.852.389	29.101.771	226.539	507.394	28.078.928	29.609.165	0,8068	1,7136

Elaboración propia

Fuente: Presupuesto Institucional de Apertura de las Universidades Publicas de las regiones Huánuco – Pasco.

**RECURSOS HUMANOS EN LAS REGIONES DEL CENTRO DEL PAIS  
EN COMPARACION AL PROMEDIO NACIONAL - 2004**  
( Por 10,000 ha.)

ANEXO Nº 03.d

<b>AMBITO</b>	<b>MEDICOS</b>	<b>ENFERMERAS</b>	<b>OBSTETRICES</b>	<b>ODONTOLOGOS</b>
Promedio Nacional	11,6	8	2,6	1
Región Junín	6,8	8,6	4	0,8
Región Pasco	7,1	8,6	5,1	0,9
Región Huánuco	2,8	4,1	2,1	0,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

**INDICADORES DE POBREZA TOTAL Y POBREZA EXTREMA EN REGIONES  
HUANUCO - PASCO  
Y COMPARACION CON PROMEDIO NACIONAL 2002 – 2004**

ANEXO N° 03.e

AMBITO	POBREZA			POBREZA EXTREMA		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Nacional	53,8	52,2	51,6	24,2	21,9	19,2
Región Huánuco	82,3	81	77,6	61,7	58,4	49,6
Región Pasco	65,8	56,7	61,6	34,8	26,7	27,3

Fuente: INEI: Encuesta Nacional de Hogares IV trimestre 2001-2002.  
Encuesta Nacional de Hogares Anual 2002-2004.

**ARRIBO DE TURISTA A LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE  
EN EL PAIS Y REGIONES HUANUCO Y PASCO  
2003 – 2005**

ANEXO N° 03.f

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL PAIS</b>	<b>TOTAL HUANUCO</b>	<b>TOTAL PASCO</b>	<b>% NACIONAL</b>	
				<b>HUANUCO</b>	<b>PASCO</b>
2003	14.063.196	237.311	91.798	1,69	0,65
Nacional	12.059.797	236.336	91.042	1,96	0,75
Extranjero	2.003.399	975	756	0,05	0,04
2004	14.489.185	257.894	195.855	1,78	1,35
Nacional	12.171.193	256.923	195.205	2,11	1,60
Extranjero	2.317.992	971	650	0,04	0,03
2005	15.470.168	266.584	107.389	1,72	0,69
Nacional	12.881.536	265.732	106.671	2,06	0,83
Extranjero	2.588.632	852	718	0,03	0,03

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco – Pasco.  
Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

**MATRICULA EN INSTITUCIONES CON FINANCIAMIENTO PUBLICO Y  
PRIVADO  
REGIONES HUANUCO PASCO 2003 – 2005**

ANEXO 03.g

Nivel/ modalidad	PERIODOS			VARIACIONES	
	2003	2004	2005	2005 -2004	%
Total general	<b>352.353</b>	<b>348.458</b>	<b>349.292</b>	834	0,26
<b><u>REGION HUANUCO</u></b>					
Total región	<b>254.515</b>	<b>253.377</b>	<b>254.318</b>	941	0,37
Financiamiento publico	<b>238.661</b>	<b>237.263</b>	<b>236.335</b>	-928	-0,39
Escolarizado	229.369	228.211	227.036	-1.175	
No escolarizado	9.292	9.052	9.299	247	
Financiamiento privado	<b>15.854</b>	<b>16.114</b>	<b>17.983</b>	1.869	11,60
Escolarizado	15.190	15.458	17.051	1.593	
No escolarizado	664	656	932	276	
<b><u>REGION PASCO</u></b>					
Total región	<b>97.838</b>	<b>95.081</b>	<b>94.974</b>	-107	-0,11
Financiamiento publico	<b>93.394</b>	<b>90.081</b>	<b>89.612</b>	-469	-0,52
Escolarizado	87.327	84.757	83.319	-1.438	
No escolarizado	6.067	5.324	6.293	969	
Financiamiento privado	<b>4.444</b>	<b>5.000</b>	<b>5.362</b>	362	7,24
Escolarizado	4.384	4.906	5.176	270	
No escolarizado	60	94	186	92	

Nota: No se incluye la matricula en las universidades.

Fuente: Elaborado por el autor en base a:

Estadística básica 1998-2005 del Ministerio de  
Educación

**DOCENTES EN INSTITUCIONES CON FINANCIAMIENTO PUBLICO Y  
PRIVADO  
REGIONES HUANUCO PASCO 2003 – 2005**

ANEXO N° 3.h

Nivel/ modalidad	PERIODOS				
	2003	2004	2005	2005-2004	%
Total general	<b>14.647</b>	<b>15.248</b>	<b>15.793</b>	545	3,57
<b><u>REGION HUANUCO</u></b>					
Total región	<b>9.652</b>	<b>10.203</b>	<b>10.515</b>	312	3,06
Financiamiento publico	<b>8.415</b>	<b>8.793</b>	<b>8.971</b>	178	2,02
Escolarizado	8.365	8.740	8.916		
No escolarizado	50	53	55		
Financiamiento privado	<b>1.237</b>	<b>1.410</b>	<b>1.544</b>	134	9,50
Escolarizado	1.193	1.368	1.488		
No escolarizado	44	42	56		
<b><u>REGION PASCO</u></b>					
Total región	<b>4.995</b>	<b>5.045</b>	<b>5.278</b>	233	4,62
Financiamiento publico	<b>4.622</b>	<b>4.616</b>	<b>4.720</b>	104	2,25
Escolarizado	4.564	4.562	4.662		
No escolarizado	58	54	58		
Financiamiento privado	<b>373</b>	<b>429</b>	<b>558</b>	129	30,07
Escolarizado	359	415	529		
No escolarizado	14	14	29		

Nota: No se incluye la matricula en las universidades.

Fuente: Elaborado por el autor en base a:

Estadística básica 1998-2005 del Ministerio de Educación.



**INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON FINANCIAMIENTO PUBLICO Y  
PRIVADO  
REGION HUANUCO PASCO 2003 – 2005**

ANEXO Nº 03.i

Nivel/ modalidad	PERIODOS			VARIACIONES	
	2003	2004	2005	2005 -2004	%
Total general	4.280	4.312	4.470	158	3,66
<b><u>REGION HUANUCO</u></b>					
Total región	2.826	2.883	2.937	54	1,87
Financiamiento publico	2.646	2.694	2.719	25	0,93
Escolarizado	2.186	2.276	2.306		
No escolarizado	460	418	413		
Financiamiento privado	180	189	218	29	15,34
Escolarizado	169	181	206		
No escolarizado	11	8	12		
<b><u>REGION PASCO</u></b>					
Total región	1.454	1.429	1.533	104	7,28
Financiamiento publico	1.385	1.340	1.434	94	7,01
Escolarizado	1.026	1.022	1.025		
No escolarizado	359	318	409		
Financiamiento privado	69	89	99	10	11,24
Escolarizado	67	83	93		
No escolarizado	2	6	6		

Nota: No se incluye la matricula en las universidades

Fuente: Elaborado por el autor en base a:

Estadística básica 1998-2005 del Ministerio de Educación

**PERSONAL DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LAS  
UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LAS REGIONES HUANUCO Y  
PASCO 2005**

**ANEXO N° 03.j**

UNIDADES PRODUCTIVAS	NOMBRADO	CONTRATADO PLANILLA	TOTAL
UNAS			
Centro de Inv. Y Producción Tulumayo	3	2	5
Centros de producción panadería	0	3	3
Centros de producción carpintería	0	4	4
<b>SUB TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
UNHEVAL			
Centro de producción Canchan	4	7	11
Centro de producción Kotosh	3	6	9
Centro de producción Huerto Olericola	5	4	9
<b>SUB TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>29</b>
UNDAC			
Centro de producción Pucayacu	2	3	5
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
PERSONAL DE OFICINA			
UNAS	6	4	10
UNHEVAL	4	0	4
UNDAC	2	0	2
<b>SUB TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>62</b>

Fuente: Oficinas administrativas de los centros de producción de las universidades UNAS, UNHEVAL y UNDAC.

**PRODUCCION DE PRINCIPALES PRODUCTOS AGRICOLAS DE LOS CENTROS DE PRODUCCION  
DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LA REGIONES HUANUCO PASCO  
2003 - 2005 TM**

ANEXO Nº 03.k

PRODUCTOS	2003		2004		2005		TOTAL		
	REGION HUANUCO(1)	CENTRO DE PRODUCCION	REGION HUANUCO(1)	CENTRO DE PRODUCCION	REGION HUANUCO(1)	CENTRO DE PRODUCCION	REGION HUANUCO	CENTRO DE PRODUCCION	%
<b>UNAS</b>									
Arroz cascara	17,477	2.60	15,509	2.80	26,561	3.00	59,547	8.40	0.0141
Maíz amarillo duro	28,771	4.30	24,582	3.70	29,094	3.80	82,447	11.80	0.0143
Naranja	10,249	1.20	10,322	1.40	10,555	1.60	31,126	4.20	0.0135
Papaya	89,441	2.80	93,245	2.90	62,416	3.40	245,102	9.10	0.0037
Plátanos	127,795	4.70	124,494	4.30	125,092	4.90	377,381	13.90	0.0037
Yuca	40,471	3.60	43,011	3.97	47,507	4.57	130,989	12.14	0.0093
<b>UNHEVAL</b>									
Maíz amarillo duro	28,771	1.10	24,582	1.60	29,094	1.80	82,447	4.50	0.0055
Maíz choclo	21,021	1.80	15,515	1.20	15,947	1.60	52,483	4.60	0.0088
Trigo	10,712	1.40	10,019	0.90	10,676	1.90	31,407	4.20	0.0134
<b>TOTALES</b>	<b>374,708</b>	<b>24</b>	<b>361,279</b>	<b>22</b>	<b>356,942</b>	<b>27</b>	<b>1,092,929</b>	<b>73</b>	<b>0.0067</b>

(1)INEI Región Huánuco 2005.

**UNIVERSIDADES NACIONALES DE LAS REGIONES HUANUCO - PASCO**  
**POBLACION DE VACUNOS EN PIE**  
**2003 – 2005**

ANEXO N° 03.I

AREA	2003	2004	2005	VARIACIONES 2004-2005	
				CANTIDAD	%
CENTRO DE PRODUCCION TULUMAYO – UNAS	272	260	321	61	23.46
CENTRO DE PRODUCCION KOTOSK – UNHEVAL	30	29	16	-13	-44.83
CENTRO DE PRODUCCION GANADERIA TROPICAL – UNDAC	258	229	211	-18	-7.86

Fuente: Oficina administrativa de los centros de producción de las universidades regionales.

**PRESUPUESTO ORDINARIO Y RECURSOS PROPIOS DE LAS UNIVERSIDADES  
PUBLICAS  
DE LAS REGIONES HUANUCO Y PASCO (2003 - 2005)**  
(En miles de nuevos soles)

**ANEXO N° 03.m**

AÑO	TESORO PUBLICO	INGRESOS PROPIOS		TOTAL	% PARTICIPACION NEGATIVA CENTROS PRODUCCION
		CENTROS PRODUCCION	OTROS INGRESOS		
UNAS	54.634	-214	7.628	62.048	0,39
UNDAC	83.961	-19	13.068	97.010	0,02
UNHEVAL	77.764	-457	21.891	99.198	0,59
TOTAL	216.359	-690	42.587	258.256	0,32

Elaboración: propia

Fuente: Anexos: 05.b, 06.a, 07.a

**RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE LAS  
UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LAS REGIONES HUANUCO Y PASCO**

(En Miles de Nuevos Soles)

2003 – 2005

ANEXO N° 03.n

CENTROS DE PRODUCCION	2003			2004			2005			TOTAL ACUMULADO		
	INGR	EGRE	SAL	INGR	EGRE	SAL	INGR	EGRE	SAL	INGR	EGRE	SAL
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN</b>	<b>86</b>	<b>184</b>	<b>-98</b>	<b>85</b>	<b>294</b>	<b>-209</b>	<b>111</b>	<b>261</b>	<b>-150</b>	<b>282</b>	<b>739</b>	<b>-457</b>
Centro de producción Canchan	58	82	-24	58	137	-79	75	99	-24	191	318	-127
Centro de producción Kotosh	10	29	-19	9	61	-52	12	70	-58	31	160	-129
Centro de producción Olericola y Frutícola	18	73	-55	18	96	-78	24	92	-68	60	261	-201
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION</b>	<b>39</b>	<b>53</b>	<b>-14</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>-12</b>	<b>90</b>	<b>109</b>	<b>-19</b>
Centro de producción Pucayacu	39	53	-14	30	23	7	21	33	-12	90	109	-19
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA</b>	<b>419</b>	<b>458</b>	<b>-39</b>	<b>430</b>	<b>587</b>	<b>-157</b>	<b>422</b>	<b>440</b>	<b>-18</b>	<b>1,271</b>	<b>1,485</b>	<b>-214</b>
Centro de producción carpintería	84	100	-16	108	113	-5	74	69	5	266	282	-16
Centro de producción panadería	192	190	2	185	227	-42	258	207	51	635	624	11
Centro de producción Tulumayo La Divisoria	143	168	-25	137	247	-110	90	164	-74	370	579	-209
<b>TOTALES</b>	<b>544</b>	<b>695</b>	<b>-151</b>	<b>545</b>	<b>904</b>	<b>-359</b>	<b>554</b>	<b>734</b>	<b>-180</b>	<b>1,643</b>	<b>2,333</b>	<b>-690</b>

Elaboración propia

Fuente: Oficina de tesorería y contabilidad de las universidades publicas de las regiones Huánuco y Pasco.

## EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LOS CENTROS DE PRODUCCION DE BIENES DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS DE LAS REGIONES HUANUCO Y PASCO

(En miles de nuevos soles)

ANEXO N° 03.o

INDICADORES	2003	2004	2005	2003-2004 VARIACIONES		2003-2005 VARIACIONES		2004-2005 VARIACIONES	
				CANT	%	CANT	%	CANT	%
<b><u>Patrimonio</u></b>	<b>4,123</b>	<b>3,765</b>	<b>3,301</b>	<b>-358</b>	<b>-8.68</b>	<b>-822</b>	<b>-19.94</b>	<b>-464</b>	<b>-12.32</b>
Universidad Nacional Agraria de la Selva	3,136	2,980	2,678	-156	-4.97	-458	-14.60	-302	-10.13
Universidad Nacional Hermilio Valdizan	782	573	423	-209	-26.73	-359	-45.91	-150	-26.18
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	205	212	200	7	3.41	-5	-2.44	-12	-5.66
<b><u>Activos</u></b>	<b>4,441</b>	<b>4,196</b>	<b>3,825</b>	<b>-245</b>	<b>-5.52</b>	<b>-616</b>	<b>-13.87</b>	<b>-371</b>	<b>-8.84</b>
Universidad Nacional Agraria de la Selva	3,416	3,360	3,170	-56	-1.64	-246	-7.20	-190	-5.65
Universidad Nacional Hermilio Valdizan	815	617	451	-198	-24.29	-364	-44.66	-166	-26.90
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	210	219	204	9	4.29	-6	-2.86	-15	-6.85
<b><u>Resultado económico</u></b>	<b>-152</b>	<b>-358</b>	<b>-180</b>	<b>-206</b>	<b>135.53</b>	<b>-28</b>	<b>18.42</b>	<b>178</b>	<b>-49.72</b>
Universidad Nacional Agraria de la Selva	-40	-156	-18	-116	290.00	22	-55.00	138	-88.46
Universidad Nacional Hermilio Valdizan	-98	-209	-150	-111	113.27	-52	53.06	59	-28.23
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	-14	7	-12	21	-150.00	2	-14.29	-19	-271.43
<b><u>Deudas</u></b>	<b>259</b>	<b>390</b>	<b>483</b>	<b>131</b>	<b>50.58</b>	<b>224</b>	<b>86.49</b>	<b>93</b>	<b>23.85</b>
Universidad Nacional Agraria de la Selva	222	340	451	118	53.15	229	103.15	111	32.65
Universidad Nacional Hermilio Valdizan	32	43	27	11	34.38	-5	-15.63	-16	-37.21
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	5	7	5	2	40.00	0	0.00	-2	-28.57

Elaboración propia:

Fuente: Estados financieros de los centros de producción UNAS

Reporte general de los ingresos oficina de tesorería de UNHEVAL Y UNDAC

Reporte de ingresos y egresos de los centros de producción UNHEVAL Y UNDAC

**CULTIVO DE LA HOJA DE COCA EN EL PERU 2003- 2005**  
(En Has)

**ANEXO N° 04.a**

AREAS DE CULTIVO	2003	2004	2005	VARIACIONES		% DEL TOTAL 2005
				2004-2005		
				Cantidad	%	
Alto Huallaga	13.646	16.900	16.039	-861	-5,1	33,2
Apurimac ENE	14.300	14.700	15.530	830	5,6	32,2
La Convención Lares	12.340	12.700	12.503	-197	-1,6	25,9
San Gabán	470	2.700	292	-2.408	-89,2	0,6
Inambari Tambopata	2.260	2.000	2.250	250	12,5	4,7
Aguaytia	510	500	917	417	83,4	1,9
Marañón, Putumayo, Amazonas	450	500	500	0	0,0	1,0
Palcazu Pichis -Pachitea	250	300	211	-89	-29,7	0,4
TOTAL	44.226	50.300	48.242	-2.058	-4,1	100,0

Fuente: Unidad de evaluación y monitoreo-CONTRADROGAS.

Web: <http://www.drogasglobal.org.pe/estadisticas1.php>



**SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL  
MATRICULA EN INSTITUCIONES CON FINANCIAMIENTO PUBLICO  
Y PRIVADO,  
SEGÚN NIVEL Y MODALIDAD**

ANEXO 04.b

Nivel / Modalidad	2003	2004	2005	2004-2005	
				CANT.	%
Total	8.570.065	8.596.738	8.595.379	-1.359	-0,02
Escolarizada	8.156.192	8.208.270	8.173.056	-35.214	
No escolarizada	413.873	388.468	422.323	33.855	
Educación inicial	1.095.665	1.138.137	1.171.610	33.473	2,94
Escolarizada	763.252	839.332	847.911	8.579	
No escolarizada	332.413	298.805	323.699	24.894	
Educación primaria	4.237.378	4.164.475	4.106.899	-57.576	-1,38
Menores	4.187.229	4.119.597	4.064.475	-55.122	
Escolarizada	4.185.088	4.118.367	4.063.577	-54.790	
No escolarizada	2.141	1.230	898	-332	
Adultos	50.149	44.878	42.424	-2.454	
Escolarizada	39.998	33.839	30.650	-3.189	
No escolarizada	10.151	11.039	11.774	735	
Educación secundaria	2.567.896	2.603.091	2.630.740	27.649	1,06
Menores	2.346.472	2.382.167	2.411.922	29.755	
Escolarizada	2.346.472	2.382.167	2.411.922	29.755	
No escolarizada	0	0	0	0	
Adultos	221.424	220.924	218.818	-2.106	
Escolarizada	159.484	150.135	140.598	-9.537	
No escolarizada	61.940	70.789	78.220	7.431	
E. Superior No Univer.	389.223	390.734	384.956	-5.778	-1,48
Formación Magisterial	117.523	112.580	102.519	-10.061	
Formación Tecnológica	262.832	269.759	274.338	4.579	
Formación Artística	8.868	8.395	8.099	-296	
Otras Modalidades	279.903	300.301	301.174	873	0,29
Educación Especial	27.790	27.531	28.072	541	
Escolarizada	24.672	24.830	24.984	154	
No Escolarizada	3.118	2.701	3.088	387	
Educación Ocupacional	252.113	272.770	273.102	332	
Escolarizada	248.003	268.866	268.458	-408	
No Escolarizada	4.110	3.904	4.644	740	

Nota: No se incluye la matricula en universidades

Fuente: Elaborado por el autor en base a:

Estadística Básica 1998-2005 del Ministerio de Educación

Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación

**PRESUPUESTOS NACIONAL SECTOR EDUCACION Y UNIVERSIDADES  
ESTATALES Y SUS RELACIONES PORCENTUALES**

**2001 - 2005**

(En millones de Nuevos Soles)

ANEXO N° 04.c

AÑO	PRESUPUESTO						RELACION PORCENTUAL		
	NACIONAL (1)		EDUCACION (2)		UNIV. ESTATALES (3)		'2/1	'3/2	'3/1
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%			
2001	35,712		5,180		1,066		15	21	3
2002	35,772	0.17	6,067	17.12	1,201	12.7	17	20	3
2003	44,516	24.4	6,604	8.85	1,328	10.6	15	20	3
2004	44,115	-0.9	8,209	24.3	1,402	5.57	19	17	3
2005	49,117	11.3	8,946	8.98	1,512	7.85	18	17	3

Fuente: Resumen Estadístico Universitario 2004 ANR.

**CRECIMIENTO DE ALUMNADO EN UNIVERSIDADES PUBLICAS Y  
DECRECIMIENTO DEL PRESUPUESTO PUBLICO  
2001-2005**

ANEXO N°04.d

AÑO	ALUMNOS EN UNIVERSIDADES PUBLICAS	VARIACIONES		% DEL PRESUPUESTO NACIONAL INVERTIDO EN UNIVERSIDADES PUBLICAS
		CANTIDADES	%	
2001	256,362			2.99
2002	273,326	16,964	6	3.36
2003	275,842	2,516	1	2.98
2004	282,485	6,643	2	3.18
2005	287,010	4,525	2	3.08

Fuente: Resumen Estadístico Universitario ANR  
2002.

**PRESUPUESTO ORDINARIO Y PRESUPUESTO INGRESOS PROPIOS  
DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS**

**2001 - 2005**

**(En Millones de Nuevos Soles)**

**ANEXO 04.e**

AÑO	PRESUPUESTO TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO				PENSIONES	PRESUPUESTO NETO
		TESORO PUBLICO		ING. PROPIOS			
		TOTAL	%	TOTAL	%		
2001	1,066	728	68.28	338	31.72	154	912
2002	1,201	809	67.35	392	32.65	165	1,036
2003	1,328	890	67.03	438	32.97	171	1,157
2004	1,402	937	66.85	465	33.15	175	1,227
2005	1,512	1,007	66.64	504	33.36	181	1,331

Fuente: Resumen Estadístico Universitario 2004-ANR.

**PRESUPUESTO DE APERTURA, ALUMNOS MATRICULADOS Y COSTO  
POR ALUMNO**

**2001 - 2005**

(En Millones de Nuevos Soles)

**ANEXO N° 04.f**

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO DE APERTURA ASIGNADO A UNIVERSIDADES PUBLICAS</b>	<b>ALUMNOS MATRICULADOS</b>	<b>PRESUPUESTO POR ALUMNO</b>
2001	1,066	256,362	0.004158
2002	1,201	273,326	0.004394
2003	1,328	275,842	0.004814
2004	1,402	282,485	0.004963
2005	1,512	287,010	0.005268

Fuente: Resumen Estadístico Universitario 2004 ANR.

**AMERICA LATINA**  
**GASTO PUBLICO EN EDUCACION SUPERIOR, % CON EL PBI**  
**Y GASTO POR ESTUDIANTE (1995 y 2000 - 2002)**

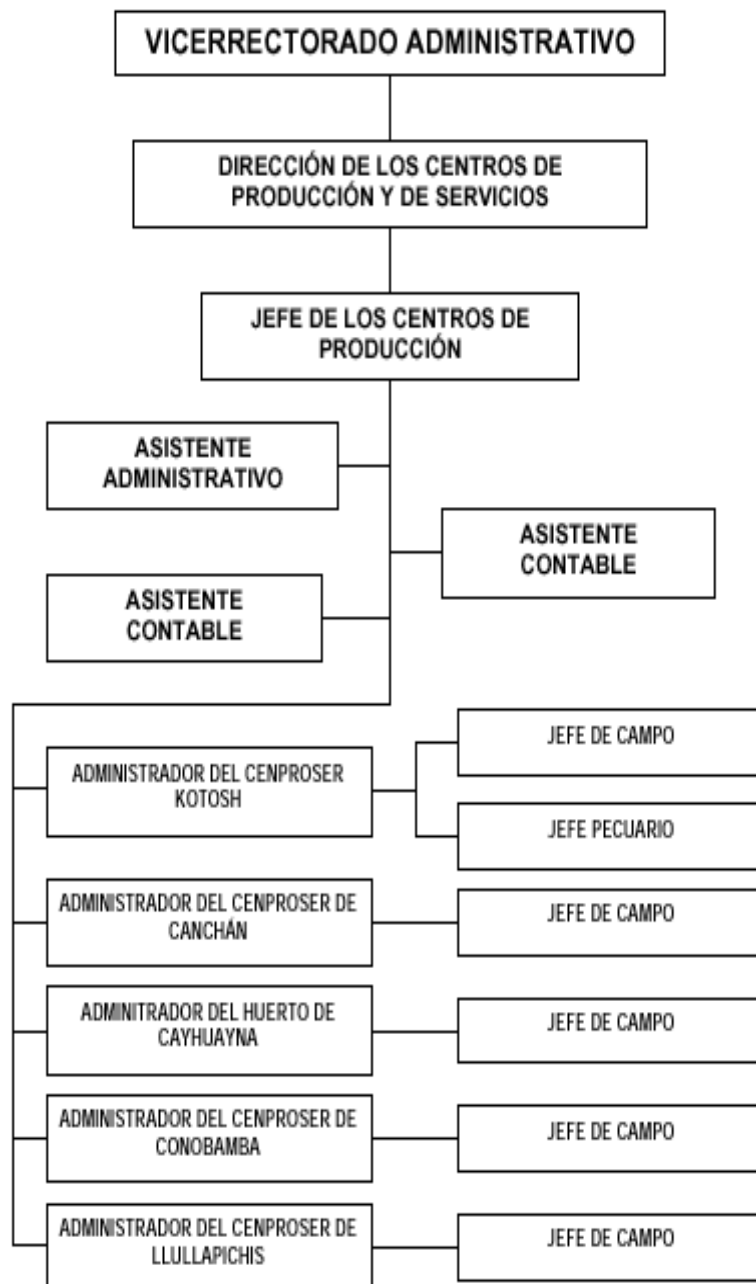
ANEXO N° 04.g

PAISES	GASTO COMO % DEL PBI		GASTO EN EDUCACION SUPERIOR (En Miles de US. \$)		GASTO POR ESTUDIANTE En US.\$	
	1995	2000 - 2002	1995	2000 - 2002	1995	2000 - 2002
Argentina	0,34	1,34	1.651.000	1.743.870	1.965	1.253
Bolivia	1,25	1,25	77.352	152.300	549	633
Brasil	0,76	0,64	3.999.695	3.136.328	5.793	2.982
Chile	0,51	0,63	281.162	458.483	1.855	3.496
Cuba	1,59	2,80	205.400	481.000	1.166	3.317
Colombia	0,86	0,32	461.500	252.676	2.293	726
México	0,40	0,88	800.000	5.525.700	820	4.200
Perú	0,35	0,55	144.576	341.193	351	1.293
Venezuela	1,18	2,77	1.091.991	2.354.000	2.820	3.878

Fuente: IESALC/UNESCO. Informes sobre el Financiamiento de la Educación

## UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN”

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**PRESUPUESTO Y GASTO POR ESTUDIANTE (2003 -2005)**  
 (En Miles de Nuevos Soles)

ANEXO N° 05.b

Año	PRESUPUESTO  TOTAL (1)	ALUMNOS  MATRICULADOS  (2)	FUENTE DE FINANCIAMIENTO								GASTOS  POR  ESTUDIANTE (1) / (2)
			TESORO PUBLICO		INGRESOS PROPIOS						
			TOTAL	% PPTO TOTAL	TOTAL	% PPTO TOTAL	CENTROS DE PRODUCCION		OTROS INGRESOS		
							IMPORTE	% I.P.	IMPORTE	% I.P.	
2003	25,632	8,178	18,659	73	6,973	27	-98	1	6,875	99	3.13
2004	25,107	7,431	17,907	71	7,200	29	-209	3	6,991	97	3.38
2005	27,025	7,591	19,025	70	8,000	30	-150	2	7,850	98	3.56

Elaboración propia:

Fuente: Resumen Estadístico universitario 2004- ANR



ANEXO Nº 05.c

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**Centros de producción de bienes**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE :**

	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>			
Caja y Bancos	4,276	3,765	1,762
Cuentas por cobrar	24,021	14,523	13,442
Existencias	48,261	31,851	24,029
<b>Total activo corriente</b>	<b>76,558</b>	<b>50,139</b>	<b>39,233</b>
Inmueble maquinaria y equipo	627,587	516,639	384,277
Existencia pecuaria	152,975	98,523	81,682
Depreciación acumulada	-42,254	-48,440	-54,321
<b>Total activo</b>	<b>814,866</b>	<b>616,861</b>	<b>450,871</b>
<hr/>			
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Cuentas por pagar comerciales	32,406	43,401	27,411
<b>Total pasivo</b>	<b>32,406</b>	<b>43,401</b>	<b>27,411</b>
Hacienda nacional	880,460	782,460	573,460
Resultados del ejercicio	-98,000	-209,000	-150,000
<b>Total patrimonio</b>	<b>782,460</b>	<b>573,460</b>	<b>423,460</b>
<b>Total pasivo y Patrimonio.</b>	<b>814,866</b>	<b>616,861</b>	<b>450,871</b>

Elaboración propia:

Fuente: Oficinas de tesorería, contabilidad y centros de producción de la UNHEVAL.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**PRESUPUESTO Y GASTO POR ESTUDIANTE (2003 -2005)**  
 (En Miles de Nuevos Soles)

ANEXO N° 06.a

Año	PRESUPUESTO  TOTAL (1)	ALUMNOS  MATRICULADOS  ` (2)	FUENTE DE FINANCIAMIENTO								GASTOS  POR  ESTUDIANTE  (1) / (2)
			TESORO PUBLICO		INGRESOS PROPIOS						
			TOTAL	% PPTO TOTAL	TOTAL	% PPTO TOTAL	CENTROS DE PRODUCCION	%	OTROS INGRESOS		
							IMPORTE		I.P.	IMPORTE	
2003	17,154	2,578	14,336	84	2,818	16	-39	1	2,779	99	6.65
2004	18,129	2,668	15,172	84	2,957	16	-157	5	2,800	95	6.79
2005	19,351	2,801	16,227	84	3,124	16	-18	1	3,106	99	6.91

Elaboración propia:

Fuente: Resumen Estadístico universitario 2004- ANR

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**CENTROS DE PRODUCCION DE BIENES**  
**ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS**  
(En Miles de Nuevos Soles)

**ANEXO N° 06.b**

CONCEPTO	2003			2004			2005		
	CIPTALD	PANADERIA	CARPINTERIA	CIPTALD	PANADERIA	CARPINTERIA	CIPTALD	PANADERIA	CARPINTERIA
INGRESOS	143	192	84	137	185	108	90	258	74
Costo de ventas	148	135	70	97	194	87	181	216	58
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	-5	57	14	40	-9	21	-91	42	16
Gastos operativos	-20	-55	-30	-150	-33	-26	17	9	-11
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-25	2	-16	-110	-42	-5	-74	51	5

Elaboración propia

Fuente: Estados Financieros de los centros de producción UNAS.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>			
Caja y Bancos	48.322	62.143	38.477
Cuentas por cobrar	197.982	180.237	238.938
Existencias	370.258	331.462	306.112
Gastos pagados por anticipado	3.343	4.755	13.026
<b>Total activo corriente</b>	<b>619.905</b>	<b>578.597</b>	<b>596.553</b>
Inmueble maquinaria y equipo	2.586.574	2.594.558	2.320.762
Existencia pecuaria	567.816	567.924	668.915
Depreciación acumulada	-357.911	-380.888	-416.721
<b>Total activo</b>	<b>3.416.384</b>	<b>3.360.191</b>	<b>3.169.509</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Cuentas por pagar comerciales	222.374	339.975	451.215
Deudas a largo plazo	21.25	21.25	21.25
Ingresos diferidos	36.136	18.596	18.928
<b>Total pasivo</b>	<b>279.76</b>	<b>379.821</b>	<b>491.393</b>
Hacienda Nacional	2.970.594	2.970.594	2.701.169
Resultados acumulados	206.507	166.031	-5.096
Resultados del ejercicio	-40.477	-156.255	-17.957
<b>Total Patrimonio</b>	<b>3.136.624</b>	<b>2.980.370</b>	<b>2.678.116</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>3.416.384</b>	<b>3.360.191</b>	<b>3.169.509</b>

**ESTADO DE GESTION CONSOLIDADO**  
**POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

	2003	2004	2005
Ingresos no tributarios	418.889	429.671	421.831
Costo de ventas	368.354	386.987	455.867
<b>Utilidad (perdida) bruta</b>	<b>50.535</b>	<b>42.684</b>	<b>-34.036</b>
Gastos operacionales	245.186	197.426	230.614
<b>Utilidad (perdida) operativa</b>	<b>-194.651</b>	<b>-154.742</b>	<b>-264.65</b>
Gastos diversos y subv. Otorgadas	-3.3	-114	-760
Gastos financieros	-1.448	-1.539	-1.528
Gastos extraordinarios	0	-144.106	-25.652
Ingresos extraordinarios	153.985	157.747	256.316
Ingresos ejercicios anteriores	8.044	442	30.369
Gastos ejercicios anteriores	-3.107	-13.943	-12.052
<b>Utilidad (perdida) neta</b>	<b>-40.477</b>	<b>-156.255</b>	<b>-17.957</b>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**  
**PRESUPUESTO Y GASTO POR ESTUDIANTE (2003 -2005)**  
 (En Miles de Nuevos Soles)

ANEXO N° 07.a

Año	PRESUPUESTO  TOTAL (1)	ALUMNOS  MATRICULADOS  ` (2)	FUENTE DE FINANCIAMIENTO								GASTOS  POR  ESTUDIANTE  (1) / (2)
			TESORO PUBLICO		INGRESOS PROPIOS						
			TOTAL	% PPTO TOTAL	TOTAL	% PPTO TOTAL	CENTROS DE PRODUCCION	% I.P.	OTROS INGRESOS		
							IMPORTE		IMPORTE	% I.P.	
2003	27,008	7,523	22,845	85	4,163	15	-14	1	4,149	99	3.59
2004	27,852	7,737	23,383	84	4,469	16	7	1	4,476	99	3.60
2005	29,101	7,969	24,575	84	4,526	16	-12	1	4,514	99	3.65

Elaboración propia:

Fuente: Resumen Estadístico universitario 2004- ANR

## ANEXO N° 07.b

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**  
**Centros de producción de bienes**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE :**

	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>			
Caja y Bancos	2,554	1,544	2,558
Cuentas por cobrar	8,423	20,872	9,324
Existencias	25,431	36,330	19,435
<b>Total activo corriente</b>	36,408	58,746	31,317
Inmueble maquinaria y equipo	128,223	118,432	120,529
Existencia pecuaria	60,088	59,439	72,322
Depreciación acumulada	-14,327	-17,324	-19,443
<b>Total activo</b>	210,392	219,293	204,725
<hr/>			
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Cuentas por pagar comerciales	5,423	7,324	4,756
<b>Total pasivo</b>	5,423	7,324	4,756
Hacienda nacional	218,969	204,969	211,969
Resultados del ejercicio	-14,000	7,000	-12,000
<b>Total patrimonio</b>	204,969	211,969	199,969
<b>Total pasivo y Patrimonio.</b>	210,392	219,293	204,725

Elaboración propia:

Fuente: Oficinas de tesorería, contabilidad y centros de producción de la UNDAC